

**PLAN DE VIABILIDAD PARA LA COMERCIALIZACION Y EXPORTACION DE  
PULPA DE FRUTA CONGELADA Y EMPACADA AL VACIO HACIA LA CIUDAD  
DE LONDRES**

**CARLOS EDUARDO TRUJILLO GAVIRIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**PLAN DE VIABILIDAD PARA LA COMERCIALIZACION Y EXPORTACION DE  
PULPA DE FRUTA CONGELADA Y EMPACADA AL VACIO HACIA LA CIUDAD  
DE LONDRES**

**CARLOS EDUARDO TRUJILLO GAVIRIA**

**Proyecto de Grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y  
Negocios Internacionales**

**Director  
JAVIER FRANCISCO HERNANDEZ  
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.**

**SATURIA PUENTE**

---

**Jurado**

**LUIS ESTEFAN PEÑA**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 28 de Febrero de 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarnos salud y sabiduría.

A mis padres por el apoyo familiar, moral y económico para que pudiera desarrollar con éxito mis ideas.

A la universidad, la faculta, mis docentes, compañeros y amigos que de una u otra manera aportaron su ayuda para culminar mis propósitos académicos y finalmente profesionales.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>14</b>
<b>1. OBJETIVOS</b>	<b>17</b>
<b>1.1 OBEJTIVO GENERAL</b>	<b>17</b>
<b>1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>17</b>
<b>2 ANALISIS DEL SECTOR</b>	<b>18</b>
<b>2.1 ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>21</b>
<b>2.2 ANALISIS DEL CONSUMIDOR / CLIENTE</b>	<b>28</b>
<b>2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>34</b>
<b>2.5 ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y RETOS AL INGRESAR A EL REINO UNIDO</b>	<b>41</b>
<b>2.5.1 Análisis de las cinco fuerzas de poder. Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	<b>42</b>
<b>2.5.2 Análisis DOFA</b>	<b>45</b>
<b>2.5.3 MARKETING – MIX</b>	<b>47</b>
<b>3. ANALISIS TECNICO OPERATIVO</b>	<b>56</b>
<b>3.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO</b>	<b>56</b>
<b>3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	<b>57</b>
<b>3.2.1 Recepción</b>	<b>57</b>
<b>3.2.2 Pesado</b>	<b>57</b>
<b>3.2.3 Selección</b>	<b>58</b>
<b>3.2.4 Clasificación</b>	<b>58</b>
<b>3.2.5 Almacenamiento</b>	<b>58</b>
<b>3.2.6 Desinfección</b>	<b>58</b>
<b>3.2.7 Enjuague</b>	<b>60</b>
<b>3.2.8 Corte</b>	<b>60</b>
<b>3.2.9 Separación</b>	<b>60</b>
<b>3.2.10 Despulpado</b>	<b>61</b>
<b>3.2.11 Refinado</b>	<b>62</b>
<b>3.2.12 Desairado</b>	<b>62</b>
<b>3.2.13 Pasteurización</b>	<b>62</b>

3.2.14 Congelación	62
3.2.15 Empaque	65
3.2.16 Pulpa Edulcoradas	65
3.2.17 Etiquetado	66
3.3 CALIDAD DEL PRODUCTO	66
3.3.1 Certificaciones de Calidad	67
3.3.2 Normas fitosanitarias de exportación	67
3.3.3 Certificado de Origen	68
3.3.4 Estándares de calidad del Reino unido	68
3.4 TRANSPORTE	69
3.4.1 Infraestructura Colombiana	69
3.4.2 Trámites y documentos que se exigen en el proceso exportador en Colombia	69
3.4.3 Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías al Reino Unido	70
3.5 CONTRATO DE COMPRAVENTA	70
3.6 MATERIA PRIMA E INSUMOS	71
3.7 MAQUINARIA Y EQUIPOS	72
3.8 UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA EMPRESA	74
3.9 PLAN DE COMPRAS	75
4 ORGANIZACIONAL Y LEGALIDAD	76
4.1 RAZON SOCIAL	76
4.1.1 Misión	76
4.1.2 Visión	76
4.1.3 Políticas de calidad	76
4.2 CONCEPTO DEL NEGOCIO	76
4.2.1 Concepto	77
4.2.2 Objetivos de la empresa	77
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
4.4 DESCRIPCION DE CARGOS	78
4.4.1 Gastos nomina y administración	82
4.5 ORGANISMOS DE APOYO A INICIATIVAS EMPRESARIALES EN COLOMBIA	86
4.6 CONSTITUCION DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES	86
4.6.1 Tipo de sociedad	86

4.6.2 Características	87
4.6.3 Requisitos para construir la sociedad	87
4.6.4 Gastos de constitución de la sociedad	88
4.6.5 Compromiso con el estado	88
4.6.6 Compromiso con los empleados	88
4.6.7 normas políticas de distribución de utilidades	89
<b>5 ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>90</b>
5.1 Fuentes de financiación	90
5.2 INDICADORES ECONOMICOS	90
5.2.1 Índice de precio al consumidor	90
5.2.2 Tasa de Cambio Representativa del Mercado – TCRM	90
5.2.3 Índice de Precios del Productor	91
5.2.4 Tasa de depósito a término fijo (DTF)	91
5.2.5 Tasa de cambio Libra Esterlina – Peso Colombiano	92
5.3 ESTUDIO DE COSTOS Y GASTOS	92
5.3.1 Costos Variables	93
5.3.2 Costos Fijos	97
5.3.3 Gastos fijos	97
5.3.4 Flujo de caja	100
5.4 INDICADORES FINANCIEROS PARA LA EVALUACION DEL PROYECTO	102
5.4.1 Valor presente neto (VPN)	102
5.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	102
<b>6. INNOVACION</b>	<b>105</b>
<b>7. IMPACTO DEL PROYECTO</b>	<b>106</b>
<b>8. DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS</b>	
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>107</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>114</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

**115**

**116**



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Maracuyá (PassifloraEdulisFlavicarpa)</b>	<b>39</b>
<b>Figura 2. Imagen corporativa</b>	<b>48</b>
<b>Figura 3. Distribución en planta primer piso</b>	<b>74</b>
<b>Figura 4. Distribución en planta segundo piso</b>	<b>75</b>
<b>Figura 5. Infra estructura para refrigerado</b>	<b>110</b>
<b>Figura 6. Distancia y tiempo de las principales ciudades a los puertos</b>	<b>111</b>
<b>Figura 7. Costo del flete transporte terrestre de las principales ciudades a los puertos</b>	<b>112</b>
<b>Figura 8. Ruta marítima Santa Marta Reino Unido</b>	<b>113</b>
<b>Figura 9. Ruta marítima Buenaventura Reino Unido</b>	<b>113</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Principales exportadores Colombianos del área frutícola</b>	<b>35</b>
<b>Cuadro 2. Precio implícito por tonelada de maracuyá</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro 3. Precio por estacionalidad del maracuyá en los principales mercados colombianos</b>	<b>38</b>
<b>Cuadro 4. Proyección de precios del maracuyá a 5 años</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 5. Estacionalidad de la cosecha del Maracuyá</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 6. Cadena de abastecimiento</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 7. Cadena de abastecimiento</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 8. Ruta de penetración al mercado del Reino Unido</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 9. Costo de exportación del producto</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 10. Gasto de la estrategia de promoción</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 11. Proyección de ventas para el primer año</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 12. Proyección de ventas a cinco años</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro 13. Ficha técnica del maracuyá</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 14. Proyección de compras de maracuyá primer año</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 15. Proyección de compras a cinco años del maracuyá</b>	<b>72</b>
<b>Cuadro 16. Presupuesto maquinaria</b>	<b>75</b>
<b>Cuadro 17. Plan de compra e inventario para el primer año</b>	<b>77</b>
<b>Cuadro 18. Matriz de cuatro acciones</b>	<b>78</b>

<b>Cuadro 19. Estructura organizacional</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 20. Descripción del cargo del gerente</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 21. Descripción de cargo del contador</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 22. Descripción del cargo del secretario general</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 23. Descripción del cargo de mercadeo y ventas</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 24. Descripción de cargo gerencia financiera y administrativa</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 25. Descripción de cargo gerencia de operaciones y tecnología</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 26. Descripción de cargo asesor comercial</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 27. Descripción de cargos jefe de control de calidad</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 28. Gastos de nómina mes a mes primer año</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 29. Gastos de nómina proyectado primer año</b>	<b>85</b>
<b>Cuadro 30. Gastos de nómina proyectado a cinco años</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 31. Organismo de apoyo</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 32. Tarifas cámara de comercio</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 33. Indicadores macroeconómicos proyectados</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 34. Tasa de conversión GBP-COP</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 35. Costos variables para el primer año</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 36. Proyección de costos variables a cinco años</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 37. Margen de contribución primer año</b>	<b>94</b>
<b>Cuadro 38. Proyección del margen de contribución a cinco años</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 39. Costos fijos primer año Enero-Junio</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 40. Costos fijos primer año Junio-Diciembre</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 41. Proyección de costos fijos a cinco años</b>	<b>97</b>

<b>Cuadro 42. Gastos fijos primer año Enero-Junio</b>	<b>98</b>
<b>Cuadro 43. Gastos fijos primer año julio-Diciembre</b>	<b>99</b>
<b>Cuadro 44. Proyección a 5 años gastos fijos</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro 45. Flujo de caja primer año Enero-Junio</b>	<b>101</b>
<b>Cuadro 46. Flujo de caja primer año Julio-Diciembre</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 47. Flujo de caja proyectado a cinco años</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 48. Matriz de selección de mercados</b>	<b>107</b>

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
<b>Grafico 1. Exportación colombiana posición arancelaria 0810.90.40.10</b>	<b>20</b>
<b>Grafico 2. Balanza comercial Colombia - Reino unido 2006 – 2009</b>	<b>20</b>
<b>Grafico 3. Conocimiento del maracuyá por los importadores</b>	<b>30</b>
<b>Grafico 4. Disposición de importar maracuyá</b>	<b>30</b>
<b>Grafico 5. Forma de presentación del maracuyá para importar</b>	<b>31</b>
<b>Grafico 6. Cantidad promedio en Kg. de producto a importar por compra</b>	<b>31</b>
<b>Grafico 7. Frecuencia de importación del producto</b>	<b>32</b>
<b>Grafico 8. Preferencia de modo de transporte al importar</b>	<b>32</b>
<b>Grafico 9. Países Sur Americano de donde importa el maracuyá</b>	<b>33</b>
<b>Grafico 10. Forma de pago según importadores</b>	<b>33</b>
<b>Grafico 11. INCOTERMS utilizado por los importadores</b>	<b>34</b>
<b>Grafico 12. Ubicación de las empresas de exportación frutícola en Colombia</b>	<b>36</b>
<b>Grafico 13. Producción nacional de Maracuyá</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 14. Punto de equilibrio del mercado</b>	<b>104</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Dentro de las políticas planteadas por la universidad autónoma de occidente, orientadas a la participación activa de los estudiantes en proyectos de tipo empresariales, se encuentra la modalidad de emprendimiento en las diferentes industrias del mercado. Es por eso, que los conocimientos y habilidades obtenidas durante los años de estudio, procuran hacer menos complejo este tipo de propósitos.

De acuerdo con lo anterior, el proyecto que se presenta a continuación está orientado a establecer la factibilidad de creación de una empresa colombiana cuya razón social será La empresa ColombianTropicalFruits, situada en el Bolo zona rural del municipio de Palmira Valle del Cauca, dedicada a la extracción y comercialización de pulpa de fruta 100% natural conservando su valor nutricional, logrando también una mayor expectativa de vida de la fruta congelándola y empacándola al vacío, combinando los sabores en un solo empaque.

Esta empresa generará 20 empleos directos y 3 empleos indirectos, el equipo emprendedor está conformado por: Carlos Eduardo Trujillo Gaviria identificado con cedula de ciudadanía número 94.505.541 de Cali (Valle), cuyo domicilio está ubicado en la Cr 29ª No 10-46 apto. 402, es un profesional con pensamiento estratégico, que utiliza la investigación de mercados para identificar las necesidades de los clientes y las oportunidades de mercados regionales y globales, satisfaciéndolas con ética y responsabilidad social, a través del diseño y ejecución de estrategias de producto, comunicación en mercadeo, precio, distribución y logística.

La idea de negocio está ubicada según lo indica el ministerio de industria y comercio en el macro-sector agroindustrial en el sector de frutas y hortalizas, la cadena productiva de frutas tiene una posición privilegiada dado que Colombia cuenta con condiciones favorables que permiten el cultivo de una gran variedad de frutas al contar con extensiones de tierra aptas para la agricultura en los diferentes pisos térmicos. Adicional a esto, Colombia está ubicada estratégicamente en la geografía del continente americano, lo que le permite la exportación de productos por medio de puertos aéreos y puertos marítimos ubicados tanto en el Océano Atlántico como en el Océano Pacífico.

Luego al estudiar el mercado objetivo se encontró que:

Durante el periodo 2006 – 2009 las exportaciones hacia el Reino Unido mostraron un crecimiento promedio anual de 23,6% siendo la exportación de productos no tradicionales los de mayor participación con el 86.3%<sup>1</sup>.

En el 2010 las ventas minoristas de alimentos ecológicos alcanzaron un valor de 900 millones de dólares y un crecimiento del 25% al 30% anual, ocupando un cuarto lugar en la Unión Europea después de Alemania, Italia y Francia. La tercera parte de las ventas de ecológicos se realiza a través de supermercados y el resto por medio de distribuidores independientes, mercados abiertos y en tiendas especializadas.

La producción interna de alimentos ecológicos cubre sólo un 35% de la demanda nacional dejando un amplio espacio a las importaciones. Las frutas y hortalizas frescas contribuyen con más del 50% de las ventas totales a nivel minorista de alimentos orgánicos. En el año 2010, el área cosechada de frutas en el Reino Unido fue de 25.009 hectáreas, con una reducción considerable respecto a 1990, cuando llegó a 43.000. La variación promedio anual entre 1990 y el 2010 fue de - 6,1%<sup>2</sup>.

Finalmente, se podrá establecer que el segmento objetivo serán los importadores de pulpa de fruta tropical y exótica del Reino Unido que fueron entrevistados, se estima una participación para el primer año de 70.000 Kilogramos de pulpa de fruta con un precio de £4.53 GBP, con una participación en el mercado de 0.01%. Para la puesta en marcha de la comercializadora Colombian Tropical Fruits se requiere una inversión de \$ 323.989.122 COP, los cuales serán distribuidos así:

La inversión requerida será, maquinaria y equipos \$26.654.669(COP), distribución en planta por \$100.000.000(COP), gastos de legalización por \$2.000.000(COP), materia prima por \$145.334.453(COP), otros \$50.000.000(COP).

---

<sup>1</sup> informe de la Dirección de Información Comercial de Proexport. Base de datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Colombia.[en línea][consultado Enero de 2012] Disponible en internet [Http://www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)>.

<sup>2</sup> Manual de exportación de frutas, hortalizas y tubérculos desde Colombia al Reino Unido.[en línea][consultado Enero de 2012]<<http://interletras.com/manualCCI/Reinounido/runido05.htm>>

Lo cual entrega un total por inversión de 323.989.122(COP), al calcular los indicadores financieros del proyecto se encontró una tasa de oportunidad para la empresa es del 27%, una tasa interna de retorno de 99% y un valor presente neto de \$ 802.410.443 COP, con lo que se puede inferir que el proyecto tiene viabilidad financiera para su ejecución.

**Palabras claves: emprendimiento, comercialización, exportación, pulpa de fruta**



## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Crear un plan de viabilidad por medio de una empresa procesadora y comercializadora de pulpa de maracuyá congelada empacada al vacío, para suplir la demanda de esta fruta, en mayoristas, supermercados y grandes superficies en la ciudad de Londres.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar el tamaño del mercado y la demanda en cifras de la pulpa congelada y empacada al vacío Congelada en Londres.

Establecer la mezcla de marketing mas apropiada y determinar la localización, tamaño y procesos efectivos para la empresa COLOMBIAN TROPICAL FRUITS

Determinar la viabilidad financiera, realizando un análisis de costos, gastos, y nomina.

## 2. ANALISIS DEL SECTOR

En el contexto urbano, el Reino Unido se muestra como la nación con menor índice de consumo de hortalizas, a pesar de ello es uno de los principales clientes de España en este tipo de productos, simboliza aproximadamente el 30% de las exportaciones españolas y se centra en productos como tomate, pimiento, pepino, calabacín, berenjena, espárrago, apio, alcachofa, cebolla y brócoli. Algo que caracteriza a las grandes cadenas de distribución británicas es la elevada calidad que exigen a cualquier partida importada de alimentos.<sup>3</sup>

Reino Unido muestra un déficit muy alto, en cuanto al comercio de frutas y hortalizas se refiere: 2.617 millones de euros. Junto con Alemania forma el núcleo de importadores puros. Las patatas, los tomates, las coles, los cítricos, las manzanas, los plátanos, y los melones, son, entre otras, frutas y hortalizas que el Reino Unido tiene que importar debido a sus carencias, que son muchas. España, Holanda, Francia, Italia y Sudáfrica son sus principales proveedores.

Las pequeñas exportaciones realizadas desde el Reino Unido se centran básicamente en manzanas, patatas y cítricos; como parece lógico, motivada por reenvíos excedentarios en su mercado interno.

El tomate de importación proviene en un 43% de Holanda y en otro 32% de España. Atando cabos, nos damos cuenta que Holanda ha sabido vender su "mayor calidad aparente" para convertirse en el principal suministrador en este exigente mercado: en los últimos cinco años las exportaciones españolas han descendido un 1%, mientras que las holandesas han crecido más de un 15%.

Los pliegos de condiciones de grandes cadenas y supermercados –como Asda, Sainsbury's, Marks&Spencer, Tesco y Waitrose–; pesan sobre la desorganizada oferta española.

Un hecho curioso que se produce en este país y en este producto, es que las comercializadoras, temen perder a sus clientes si se producen fallos en el suministro. Por lo que llegan, incluso, a plantar más cantidad de la necesaria, para imprevistos. Esto puede provocar en determinados momentos una sobreoferta que

---

<sup>3</sup> Manual de exportación de frutas, hortalizas y tubérculos desde Colombia al Reino Unido disponible en .[en línea][consultado Enero de 2012]<<http://interletras.com/manualCCI/Reinounido/runido05.htm>>

afecte negativamente a los precios. El melón costarricense y brasileño tiene en el Reino Unido una entrada natural a Europa. Entre ambos suponen el 36% del total importado por el Reino Unido. Sólo España, con casi el 50%, les supera en cuota de mercado.

Las exportaciones desde Colombia al Reino Unido presentan una dinámica creciente, con un crecimiento promedio anual de 16,8% desde 2002\* lo que permitió que en 2006 el valor exportado alcanzara los US\$222,2 millones.

Colombia ha exportado la posición arancelaria 08.10.90.40.10 a 38 países desde el año 2002 al año 2009. De estos 38 países, a 16 países Colombia ha exportado esta posición arancelaria durante los últimos 5 años y en los últimos 3 años este número se incrementó a 19 países.\*

Haciendo un análisis de Pareto de las exportaciones totales de los últimos 3 años, se puede inferir que el 78,20% de las exportaciones realizadas desde Colombia fueron a 6 países, que son: Alemania, Holanda, Francia, Reino Unido, Canadá y España.

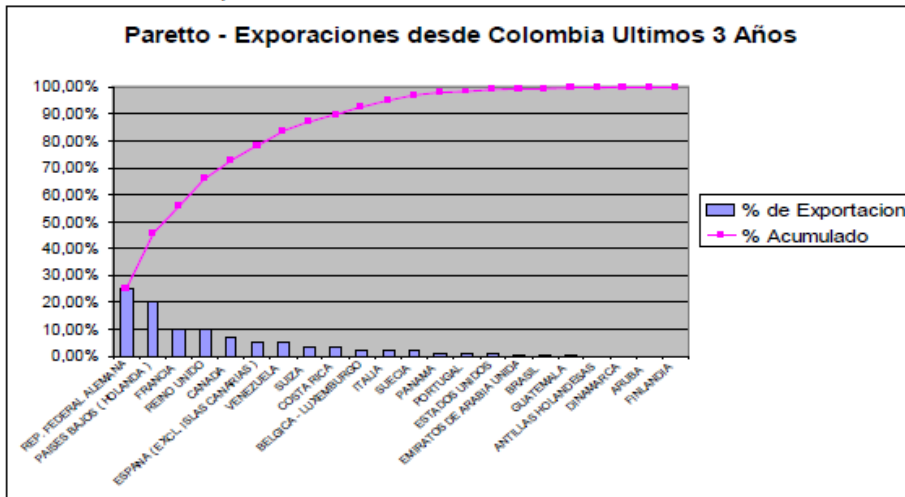
Se observa que el Reino Unido es el cuarto destino de los productos frutícolas exportados por Colombia, mostrando en el 2009 un total de US\$746.6 millones, 10,4% más que en 2008. Durante el periodo 2006 – 2009 las exportaciones mostraron un crecimiento promedio anual de 23,6%.\*

\*informe de la Dirección de Información Comercial de Proexport

\* Base de datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Colombia. [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

\* Dirección de Información Comercial. PROEXPORT. Colombia

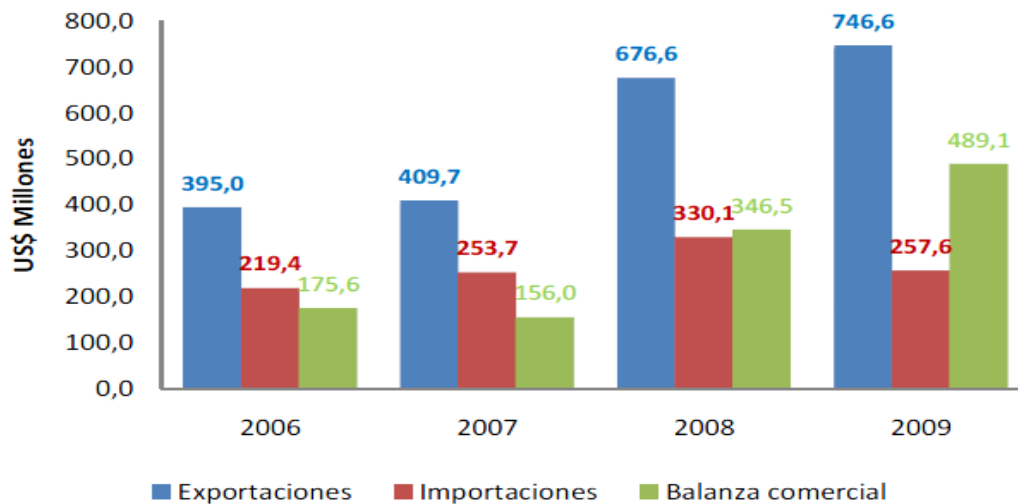
**Grafico 1. Exportación colombiana posición arancelaria 08.10.90.40.10**



**Fuente:** Banco de Datos de Comercio Exterior: BACEX

La balanza comercial entre Colombia y Reino Unido ha sido tradicionalmente superavitaria a favor de Colombia. En 2009 esta fue de US\$489,1 millones FOB y en 2008 fue de US\$346,5 millones FOB.

**Grafico 2. Balanza comercial Colombia - Reino unido 2006 – 2009**



**Fuente:** Dirección de Información Comercial PROEXPORT. Colombia

Las relaciones comerciales entre el Reino Unido y Colombia se rigen por el Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) comunitario que permite el acceso al mercado comunitario en condiciones preferenciales a los productos provenientes de países en vías de desarrollo (PVDs). Además las exportaciones

de Colombia no serán gravadas, es decir, no les podrá ser retirado el beneficio arancelario del “SGP PLUS”, en los próximos 10 años por volumen de exportaciones, ya que la nueva fórmula que se aplicará para excluir de las preferencias a países altamente competitivos, señala una participación del 15% en las importaciones totales, por lo tanto se tiene vigencia hasta el 2019 para preferencias arancelarias<sup>4</sup>

Teniendo en cuenta los datos anteriormente presentados, los acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que tiene los productos colombianos, se estableció al Reino Unido como el país destino para la exportación de fruta fresca y/o pulpa de Maracuyá.

## **2.1. ANALISIS DEL MERCADO**

El Reino Unido, compuesto por la isla de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, se encuentra ubicado al noroeste de Francia entre el Océano Atlántico y el Mar del Norte, su territorio insular incluye un sexto de las islas de Irlanda del Norte. Cuenta con varios territorios dependientes entre ellos: Gibraltar ; Malvinas ; Pitcairn ; Santa Helena ; San Cristóbal-Nevis ; Santa Lucía ; San Vicente ; Islas Salomón; Turcas y Caicos ; Islas Vírgenes (R.U).

Tiene una extensión territorial de 244.820 kilómetros cuadrados, de los cuales 241.590 kilómetros cuadrados son terrenos sólidos y 3.230 kilómetros cuadrados son aguas territoriales. Al encontrarse rodeada por varios mares su línea de costa alcanza los 12.429 Km y gran parte del comercio exterior se realiza vía marítima.

La infraestructura ferroviaria del Reino Unido cuenta con una extensión de 16.567 km., la cual se utiliza tanto para el transporte de carga como para servicios de pasajeros. La red se encuentra dividida en 2 tramos: la red norte con 303 Km y la red sur con 16.264 Km, esta división obedece al distinto ancho de trocha utilizada en cada tramo, de 1.60 metros en la primera y de 1.435 m en la segunda. Actualmente se encuentra reglamentada por la Oficina de Regulación Ferroviaria, es administrada por Network Rail y en ella operan múltiples compañías

---

<sup>4</sup>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - PROEXPORT COLOMBIA. GUIA PARA EXPORTAR A REINO UNIDO. 2010

especializadas tanto en el manejo de carga como de pasajeros. Actualmente el Reino Unido hace parte de la Rail Net Europe, iniciativa de 34 empresas administradoras de ferrocarriles de países Europeos que busca crear corredores de interconexión ferroviaria que permitan el tránsito internacional de mercancías y de pasajeros más eficiente. Actualmente esta asociación se encuentra desarrollando planes de infraestructura y reglamentación que permitan armonizar condiciones y procedimientos.

También es de especial importancia el Eurotúnel, que conecta la ciudad de Folkestone en Kent con Coquelles in Pas-de-Calais (Francia), por medio de una red de 65 Km que permite tanto el tránsito de trenes como de vehículos de pasajeros y de carga. Para este último existen restricciones sobre tipo de carga y de vehículos de acuerdo a las condiciones de infraestructura del túnel, sin embargo cuentan con servicio de aduana en los sitios de origen y llegada lo que hace más eficiente el proceso de tránsito de la mercancía. Su utilización es relevante en la interconexión con el resto de Europa en temporadas como la invernal en la que los puertos y aeropuertos, en algunas ocasiones, se ven obligados a cesar sus operaciones por el mal tiempo.

En 2010 el LPI (Logistics Performance Index) del Banco Mundial, ubicó al Reino Unido en la posición “ranking” 8, entre 150 países, (con una calificación promedio de 3,95) ubicándolo como uno de los países con mejor logística para exportar e importar productos<sup>5</sup>.

El país cuenta con varios puertos de gran importancia, entre ellos los de Tilbury, Dover, Felixstowe, Immingham, Liverpool, Londres, Southampton, Teesport, entre otros. La mayoría de estos puertos pertenecen a sociedades portuarias, facilitando así los trámites de documentación en los casos de transferencia interna de mercancías.

El Puerto de Londres se encuentra ubicado sobre el Río Támesis y cubre 95 millas de longitud. Tiene capacidad para manejar todas las variedades de carga y cuenta con espacios especializados para el manejo de productos de madera, líquidos, productos refrigerados, azúcar, petróleo, cereales, químicos, fertilizantes,

---

<sup>5</sup>Revista TheWorld Bank. Febrero de 2010

cementos, acero y cargas Ro-Ro. Desde Latinoamérica recibe cargas de Colombia, Venezuela, Ecuador, Argentina, Brasil, Chile, Perú y Uruguay.

El puerto de Felixstowe concentra la mayoría del tráfico marítimo hacia el Reino Unido y por consiguiente sirve de puente para la conexión con otros puertos al interior del país. La ubicación del puerto le permite estar conectado por vía terrestre con los principales centros industriales de la isla, tanto por vía férrea (51 trenes diarios) como por carretera. Aproximadamente 4.000 vehículos de transporte de carga arriban al puerto diariamente, el cual opera durante las 24 horas del día. Es el primer puerto en manejo de contenedores y también tiene capacidad para el manejo de carga Ro- Ro y refrigerada. En el 2007 manejo cerca de 3.5 millones de TEUS en sus terminales de Trinity y Languard.

El puerto de Tilbury (que hace parte del grupo ForthPorts) se encuentra ubicado en el Río Támesis permitiendo una conexión rápida con la ciudad de Londres y es uno de los más grandes del Reino Unido, siendo el tercero en manejo de contenedores y el primero en manejo de papel y subproductos. El puerto tiene cerca de 34 muelles y 500.000 m<sup>2</sup> de bodegas. Cuenta con áreas para el manejo de papel, productos forestales, contenedores, carga Ro- Ro y granos. Tiene conexiones por vía terrestre, férrea y se encuentra a 69 Km (1 hora) del aeropuerto de Heathrow.

El Puerto de Liverpool, se caracteriza por su velocidad y eficiencia en la logística multimodal. Por estar ubicado en el centro del Reino Unido dispone de variadas opciones para el manejo de carga y distribución de la misma hacia cualquier destino del Reino Unido y de Europa. Actualmente hace parte del PeelPortsGroup junto con el Canal de Manchester. Este Puerto se especializa en el manejo de carga por contenedor, siendo uno de los principales puertos de Europa en el manejo de éste tipo de carga con más de 700.000 contenedores al año. Es el primer puerto en manejo de granos y en movimiento de carga entre Irlanda e Inglaterra.

La oferta de servicios marítimos hacia Reino Unido desde Colombia cuenta con alrededor de 8 navieras, con servicio regular tanto desde puertos de la Costa Atlántica como desde Buenaventura en el Pacífico colombiano, la gran mayoría de ellas con servicios en conexión en puertos de Panamá, Jamaica, Bahamas, Holanda y Bélgica, principalmente.

El Reino Unido cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 34 aeropuertos distribuidos a lo largo y ancho de su territorio, de los cuales 33 están

habilitados por aduana, garantizando facilidades de acceso a cualquier destino al interior del país. Algunos de los aeropuertos más importantes son Belfast, Birmingham, Heathrow y Manchester.

El aeropuerto de Belfast se encuentra ubicado en el norte de Irlanda a 20 minutos de la ciudad principal, cuenta con facilidades para manejo de carga y bodegaje en un área cercana a los 12.000 m<sup>2</sup>. En este prestan servicios varios operadores de carga y aerolíneas de fletes regulares. En sus instalaciones se han manejado hasta 50.000 toneladas de cargo al año.

El aeropuerto de Birmingham permite la conexión a las ciudades de Coventry, Nuneaton, Redditch, Smethwick, Walsall, West Bromwich, Wolverhampton al encontrarse ubicado a 7 Kilómetros de la ciudad principal. Es el sexto aeropuerto más grande del Reino Unido, está próximo a las autopistas principales y a 5 minutos de la estación internacional de trenes de Birmingham.

Por último el aeropuerto más importante de Reino Unido es el de Londres Heathrow por el cual se accede a todas las ciudades del sur del país. Se encuentra en el área oeste de Londres y es catalogado como el tercer aeropuerto en manejo de carga de la Zona Europea. Sirve cerca de 180 destinos en 90 países y hace parte del Grupo BAA quien también maneja los aeropuertos de Gatwick, Stansted, Southampton, Glasgow, Edinburgh y Aberdeen.

Todos estos aeropuertos tienen tiempos límites para mantener la carga, adicionalmente cuentan con zonas para el almacenaje, no obstante el de perecederos en frío, es ofertado únicamente por los aeropuertos de Aberdeen, Edimburgo, Gatwick, Heathrow y Manchester.

La oferta de servicios aéreos de carga a Reino Unido es prestada por 12 aerolíneas, los vuelos se realizan únicamente con conexión en ciudades como Caracas, San Juan, Toronto, Frankfurt, Paris, Roma, Miami, Luxemburgo, La Habana, Madrid, Dubai, Curazao y Ámsterdam lo que hace que los tiempos de tránsito no sean muy favorables. Los vuelos parten de Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen principalmente hacia Londres, Belfast Aberdeen y Birmingham.

La economía del Reino Unido es una de las más fuertes del Noreste Europeo y también un centro de comercio y financiero líder en la región. Su actividad productiva se centra en el sector servicios que representa el 75.7% del Producto Interno Bruto siendo los más destacados los de seguros, financieros, bancarios y el turismo. Por su parte la agricultura concentra únicamente el 0.9% del Producto



Interno Bruto y los principales productos son cereales, papas, vegetales, ganado, ovejas, pescado y carne de cerdo; si bien no representa una proporción importante del PIB este segmento se encuentra altamente tecnificado y tiene la capacidad de producir el 60% de los productos alimenticios demandados con el uso de tan solo el 2% de la fuerza laboral. Finalmente el 23.4% del PIB corresponde al sector industrial en el que sobresale la maquinaria, metales, químicos, carbón, petróleo, papel, textiles y comida procesada, entre otros.

"Los efectos de la crisis económica mundial ha tenido consecuencias de largo alcance y no es sólo el comportamiento del consumidor en el corto plazo que se vio afectada. De hecho, estas tendencias de consumo para el 2011 son un legado creado por la economía, pero ahora encontró su propio impulso y se establecen para influir en la mentalidad de los consumidores mundiales por mucho tiempo por venir. "<sup>6</sup>

Debido a la recesión mundial se ha creado un renovado énfasis en la prevención que lleva a los consumidores a pensar en la defensiva. En el Reino Unido, el 43% de los consumidores dicen: " Hay que tratar de añadir a los ahorros de mi fondo de emergencia" es una prioridad para este año para un 15% más de consumidores con respecto al año pasado.

La incertidumbre económica, ha cambiado el lugar de trabajo y el sentido de seguridad en el empleo para el futuro previsible. En sus propios términos las mujeres están ganando y aprendiendo más que los hombres, lo que ha generado la creación de nuevos roles de género en los negocios y el consumismo.

En el Reino Unido, el 77% de mayores de 55 años planea seguir trabajando después de la edad de jubilación "con el fin de disfrutar y prolongar un mejor nivel de vida". En 2011, este grupo puede ser un mercado sin explotar para los anunciantes, que afectan a un número de sectores de consumo. Vitalidad, energía y longevidad son cualidades clave de producto en el sector de alimentos y bebidas.

---

<sup>6</sup>Manual de exportación de frutas, hortalizas y tubérculos desde Colombia al Reino Unido .[en línea][consultado Enero de 2012]Disponible en internet: <<http://interletras.com/manualCCI/Reinounido/runido05.htm>>

El consumo de alimentos ecológicos es otra de las tendencias del mercado inglés basado en las preocupaciones de la población por la salud y por la conservación del medio ambiente.

En el 2010 las ventas minoristas de alimentos ecológicos alcanzaron un valor de 900 millones de dólares y un crecimiento del 25% al 30% anual, ocupando un cuarto lugar en la Unión Europea después de Alemania, Italia y Francia.

La tercera parte de las ventas de ecológicos se realiza a través de supermercados y el resto por medio de distribuidores independientes, mercados abiertos y en tiendas especializadas.

La producción interna de alimentos ecológicos cubre sólo un 35% de la demanda nacional dejando un amplio espacio a las importaciones.

Las frutas y hortalizas frescas contribuyen con más del 50% de las ventas totales a nivel minorista de alimentos orgánicos.

En el año 2010, el área cosechada de frutas en el Reino Unido fue de 25.009 hectáreas, con una reducción considerable respecto a 1990, cuando llegó a 43.000. La variación promedio anual entre 1990 y el 2010 fue de -6,1%.

Aunque en la mayoría de cultivos el área cosechada disminuyó durante la última década, la manzana fue la que más contribuyó a la caída de la producción frutícola total, al reducirse a la mitad, pasando de 21.285 hectáreas en 1995 a 12.800 en el 2010.

La manzana es el principal cultivo frutícola del país, con una participación en el área total cosechada del 52% y su producción de 208.700 toneladas. Le siguen en importancia la fresa, con una participación del 13% y un volumen de producción de 34.300 toneladas; la pera, con 26.600 ton; la frambuesa, con 8.800 ton; la ciruela; con 5.300 ton. y la uva con 2.900 ton.

La uva es el único cultivo cuya área de producción no se redujo entre 1990 y el 2010 ya que tendió a estabilizarse, presentando una variación promedio anual del 0,3%, no obstante que el volumen de producción cayó a una tasa promedio anual del -7,3%.

En hortalizas y raíces, el área cosechada en el 2010 fue de 458.536 hectáreas, incluida la dedicada a la producción de papa. Como en el caso de las frutas, la producción de hortalizas y raíces ha caído en la última década en el área cosechada y en el volumen producido a tasas promedio anuales del -2,4% y del -0,8%, respectivamente.

En frutas frescas, cuyas importaciones en el 2010 alcanzaron un valor de 2.263 millones de dólares, el Reino Unido se caracteriza por tener una demanda relativamente diversificada. Cabe destacar la importancia del mercado del Reino Unido para las frutas tropicales y exóticas, de las que se registran importaciones en casi todos los productos, especialmente en: melón con un valor de 84 millones de dólares; aguacate con 29 millones de dólares; guayaba, mango y mangostán con 28 millones de dólares; kiwi con 28 millones de dólares; coco con 21 millones de dólares y piña con 19 millones de dólares. Excepto en el caso del melón, cuyas importaciones han venido cayendo a una tasa del -2,9%.

Los canales de comercialización más comunes en el mercado del Reino Unido son los que se describen a continuación, sin embargo, dependiendo del nicho de mercado al que se quiere abastecer, la empresa deberá establecer un esquema de comercialización adecuado y eficiente.

- Exportador/ Minorista. El exportador vende directamente al minorista en el mercado de destino.
- Exportador / Intermediario. En este canal de distribución se localizan a los representantes de ventas, que promueven los productos en un área de influencia específica a través de centros de exhibición o por medio de agentes de ventas independientes y su porcentaje de distribución es entre el 15 y 20% de los pedidos.
- Distribuidores/ Mayoristas. Adquieren la mercancía directamente del fabricante la promueven en forma directa entre intermediarios.
- Fabricante/ Distribuidor. Cuentan con esquemas muy definidos de distribución, por lo que normalmente negocian directamente con los fabricantes y proveedores extranjeros.
- Agentes de Compra. Personal especializado que tiene como función realizar compras directas para grandes tiendas, cadenas departamentales y minoristas que manejan grandes volúmenes, siendo responsables de todo el proceso desde la selección y compra del producto hasta la entrega en el destino final.

- Ventas por Catálogo. Esquema muy popular de distribución directa al consumidor.

## **2.2. ANALISIS DEL CONSUMIDOR / CLIENTE**

El consumidor inglés se caracteriza por tener un alto nivel de vida, ser bastante sofisticado y estar muy bien informado acerca del mercado, de las opciones y beneficios que éste le ofrece. La familia inglesa (unidad de consumo) es cada vez más pequeña. El 34% de los hogares está constituido por parejas solas, el 28% por una sola persona, el 25% está liderado por uno solo de los padres y el 13% restante por parejas con uno o más hijos. El ingreso de la unidad familiar se ha incrementado en los últimos años en forma sostenida por el ingreso de más de un integrante en el mercado laboral. En el 2000 el 77% de los hogares ingleses recibieron doble ingreso.<sup>7</sup>

La mujer responde por el 80% de las decisiones de compra en el hogar, siendo el miembro más importante en la determinación del gasto en general y de alimentos en particular. Además, contribuye significativamente con el incremento del ingreso familiar toda vez que, casi la mitad de la población femenina (47%), trabaja medio tiempo o tiempo completo. El segmento socioeconómico con el mayor consumo de frutas y hortalizas (excluida la papa) es el de ingresos altos, con retribuciones mensuales superiores a 1.125 dólares, donde el consumo per cápita fue de 113 kilogramos/año, frente a 91 en el segmento de ingresos inferiores a 270 dólares. El mayor consumo, especialmente de frutas frescas y procesadas en el segmento de ingresos altos se explica por la sensibilidad de estos productos al aumento en el ingreso disponible. Igual ocurre con productos como el queso, la carne y el pescado.

El gasto en alimentos en el Reino Unido, durante el año 2000, fue de 122.600 millones de dólares, aproximadamente, de los cuales el 71% correspondió al gasto en los hogares y el 29% restante al gasto fuera del hogar.

---

<sup>7</sup> Manual de exportación de frutas, hortalizas y tubérculos desde Colombia al Reino Unido[en línea][consultado Diciembre de 2010] disponible en internet:  
<<http://interletras.com/manualCCI/Reinounido/runido05.htm>>

El crecimiento en el gasto en alimentos entre 1995 y el 2000 fue de 2,8% promedio anual, con una contribución importante del gasto fuera del hogar que aumentó a una tasa del 4,5%, frente a un 2,6% del gasto en el hogar.

La mayor parte de la población que come fuera del hogar tiene entre 15 y 24 años, para quienes la comida rápida tipo hamburguesa, sándwich y de tipo étnico, como la comida china e italiana, son las más populares.

Los hombres que comen fuera del hogar consumen un 80% más alimentos que la mujer, con preferencia por la carne, los vegetales y la papa. Por el contrario consumen menos yogurt, frutas y ensaladas.

La fase cuantitativa de esta investigación de mercados se realizó por medio de una encuesta<sup>8</sup> que fue traducida al inglés, dado que el mercado objetivo que se determinó son los importadores de frutas domiciliados en las provincias de Gran Londres y Kent. Se tomó como población del estudio los 24 importadores que participaron en el estudio sobre frutas exóticas que realizó Proexport dado que son personas y compañías que han comercializado con frutas exóticas en Inglaterra.

Se procedió a calcular el Tamaño de la Muestra<sup>9</sup> con una  $Z_{\frac{\alpha}{2}}$  de 1,96 con un nivel de confianza del 95%.

$$n = Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \left( \frac{p(1-p)}{e^2} \right) \frac{N}{N + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \left( \frac{p(1-p)}{e^2} \right)}$$

$$n = 13$$

Al final del proceso de aplicación de encuestas se obtuvieron 13 encuestas contestadas cuyos resultados se presentan a continuación:

La pregunta inicial de las encuestas corresponde a el conocimiento del producto, como podemos observar el 100% de los encuestados conocen la fruta.

---

<sup>8</sup> encuesta realizada por el autor.

<sup>9</sup> ANDERSON, R. David, Estadística para Administración y Economía. Editorial Thomson. Octava edición. Pág. 307

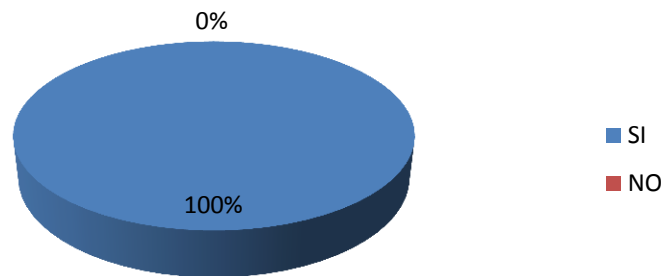
## TIPO DE METODOLOGIA

La encuesta fue efectuada por medio de la red en la pagina [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com), de forma de que 13 de las medianas y pequeñas marcas de supermercados mas importantes pudiesen darnos respuestas fehacientes que nos permitan tener un norte conociendo la situación del mercado local.

La encuesta puede ser vista en la red por medio del siguiente link:  
<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1175314&MT=X#Inicio>

### Grafico 3. Conocimiento del maracuyá por los importadores

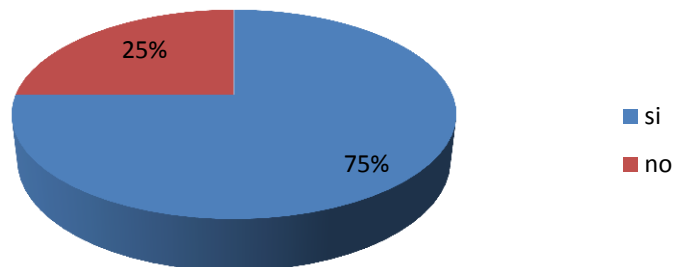
**¿Usted conoce el maracuyá ?**



Al querer establecer la disposición de los encuestados por querer importar maracuyá el 75% mostraron algún interés en importar, como lo muestra el grafico

### Grafico 4. Disposición de importar maracuyá

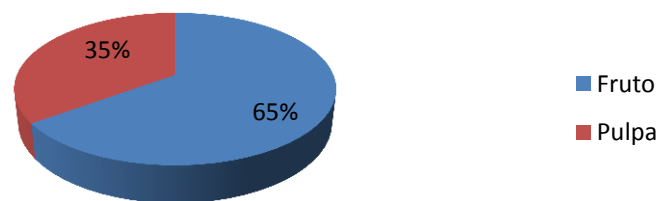
**¿Está interezado en importar maracuyá?**



El 100% de los encuestados ha importado alguna vez maracuyá, de los cuales el 65% afirma que ha importado maracuyá en fruta fresca y solo el 35% lo ha hecho en pulpa como se ilustra en el grafico 5.

**Grafico 5. Forma de presentación del maracuyá para importar**

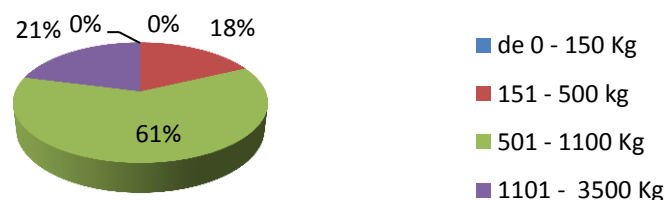
### ¿En qué forma ha importado maracuyá?



En el siguiente grafico se observa que dos de los encuestados dijeron que importaban en promedio 151Kg y 500Kg semanales dando un promedio mensual al tope superior de 2000Kg mensuales y un tope inferior de 604Kg mensuales. Por otro lado, nueve de los importadores dijeron que realizaban importaciones quincenales que iban entre 1002 Kg. y 2200 Kg. dando un promedio mensual al tope superior de 4400Kg mensuales y un tope inferior de 2004Kg mensuales. Mientras los otros tres importadores contestaron que realizaban importaciones mensuales entre 4404Kg y 14000Kg.

**Grafico 6. Cantidad promedio en Kg. de producto a importar por compra**

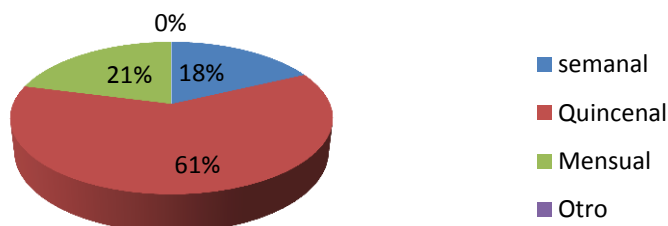
### ¿Qué cantidad de maracuyá importa usted en promedio por compra semanal?



Se puede observar en el grafico 7, que la frecuencia de importación está directamente relacionada con la cantidad de fruta a importar por carga. Los encuestados que realizan pedidos menores a 500 Kg lo hacen de manera semanal, mientras los pedidos entre 4404Kg y 14000Kg se realizan de manera mensual.

**Grafico 7. Frecuencia de importación del producto**

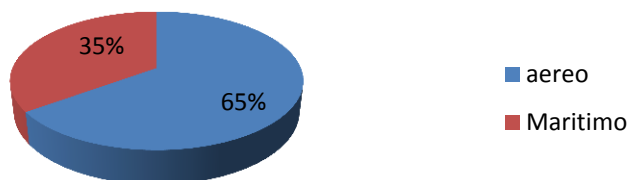
### ¿Con qué frecuencia importa usted maracuyá?



En esta pregunta se buscaba determinar el tipo de transporte que preferían los importadores para sus envíos, se observa en el siguiente grafico que el 65% de los encuestados prefieren el transporte aéreo y 35 de ellos que corresponde al 35% lo hace vía marítima, estos encuestado importar pulpa de fruta, razón por la cual utiliza este medio de transporte debido a los costos inferiores de la cadena de frío.

**Grafico 8. Preferencia de modo de transporte al importar**

### ¿Qué tipo de transporte prefiere usted al importar maracuyá?

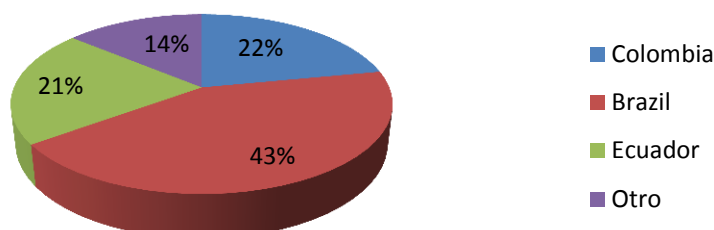


En el momento de preguntar a cerca de la procedencia de las importaciones de maracuyá, se observa que los importadores encuestados tienen una preferencia por los productos latinoamericanos.



**Grafico 9. Países de donde proviene el maracuyá según importadores**

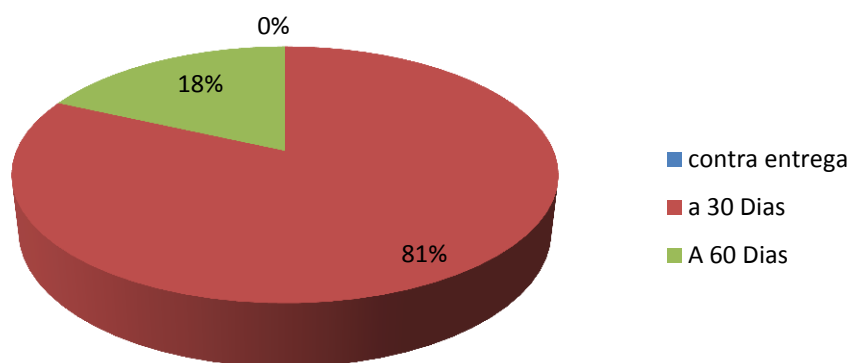
**¿De qué países ha importado maracuyá en Sur America?**



Se observa que los importadores encuestados utilizan el pago a 30 días principalmente al momento de comprar maracuyá, con un 82%, seguido con un 18% por pagos a 60 días y contra entrega. Este factor es relevante para la empresa exportadora al momento de negociar con el comprador ya que de el depende el flujo de caja de la misma.

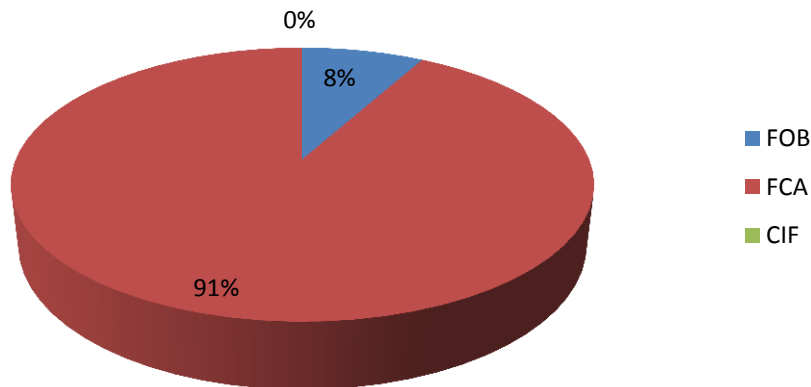
**Grafico 10. Forma de pago según importadores**

**Cuál es la forma de pago que usted utiliza cuando importa maracuyá?**



**Grafico 11. INCOTERMS utilizado por los importadores**

**¿Qué INCOTERMS utiliza usted cuando importa maracuyá?**



De acuerdo a los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta y analizando dicha información, que el 35% de los encuestados importa pulpa de fruta fresca de maracuyá cuya participación es de 4900 Kg mensuales, se estimó la posibilidad de llegar a exportar 1000 kg semanales de pulpa de fruta así el Reino Unido, pero se recomienda iniciar con los que importan entre 151 y 500 Kg semanales.

Teniendo en cuenta los datos anteriormente presentados, los acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que tiene los productos colombianos, se estableció al Reino Unido como el país destino para la exportación de fruta fresca.

### **2.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Se seleccionó del registro único empresarial las empresas exportadoras de productos de la industria frutícola que sus datos como la ubicación, el producto que exportan y/o el número de empleados figuraran en la base de datos.

**Cuadro 1. Principales exportadores Colombianos del área frutícola**

RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN	PRODUCTOS QUE EXPORTAN	N. EMPLEADOS	TIPO TECNOLOGÍA
ALIMENTOS NARANJA VERDE LTDA	BOGOTA	Hongos secados, verduras secadas, frutas frescas	15	Gama baja
ALIMENTOS SAS S.A	CALI	Pulpa de frutas tropicales, jugo de frutas	6	Gama baja
ALIMENTOS FRECOS Y NATURALES DE COLOMBIA SAS	BOGOTA	pulpa de fruta deshidratada	5	Gama baja
ANDIEQUIP LTDA	BOGOTA	bananas secas, tamarillo, granadilla limones, fruta passion	no figura	Gama baja
A.I NUISCA FRUIT TRADING LTDA	BOGOTA	uchuva fresca, uchuva seca, puré de uchuva	21	Gama baja
C.I. NEXTELCO S.A	BOGOTA	productos de fruta	115	Gama media
C.I. ULTRAROMA E.U.	BOGOTA	hierba fresca, lechuga, menta	10	Gama baja
COMERCIALIZADORA AGROPECUARIA DE LOS ANDES CIDELA LTDA	COTA	pitaya, maracuyá, granadilla, tamarillo,	94	Gama baja
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FRUCOL S.A.	BOGOTA	frutas frescas	10	Gama baja
CONFINES LTDA	COTA	physalis, tamarillo, maracuyá, pitahaya	2	Gama baja
CONGELAGRO S.A	BOGOTA	fruta congelada	25	Gama media
FRICOSTA S.A.S	BARRANQUILLA	aceitunas, fruta enlatada	160	Gama baja
FRUGY S.A	MANIZALES	pulpa de fruta	5	Gama baja
KONFYT LTDA	MEDELLIN	mermeladas	12	Gama baja
SICCUS FRUTAS DESHIDRATADES LTDA	BOGOTA	frutas tropicales secas, frutas exóticas secas	No figura	Gama baja
C.I. FRUTOS DE COLOMBIA S.A.	MONTERIA	frutas legumbres y tubérculos	5	Gama baja
FRUTEXPO ACI LTDA	BOGOTA	Productos agrícolas	5	Gama baja

Cuadro 1(continuación)

EL TESORO FRUIT S.A.	BOGOTA	frutas	160	Gama media
FRUTIREYES	BOGOTA	comercialización de fruta exótica	1	Gama baja
C.I. CARIBBEAN EXOTICS S.A.	ORIENTE ANTIOQUEÑO	Comercializadora de frutas , legumbres, y tubérculos	30	Gama media

Fuente: Registro único empresarial cámaras de comercio. Disponible <[http://www.rue.com.co/RUE\\_WebSite/Consultas/RegistroMercantil.aspx](http://www.rue.com.co/RUE_WebSite/Consultas/RegistroMercantil.aspx)>

**Grafico 12. Ubicación de las empresas de exportación frutícola en Colombia**



**Fuente:** Registro único empresarial cámaras de comercio. Cálculos realizados por el autor

El 60% de las empresas exportadoras de la muestra están ubicadas en la ciudad de Bogotá, el 50% de las empresas tienen 11 o menos trabajadores en planta<sup>10</sup>. El 80% de las empresas cuentan con tecnología de baja gama para la producción agrícola como para el proceso de transformación del maracuyá.

Según la información proporcionada por Proexport y agronet, solo el 0.5% de los exportadores de maracuyá lo exportan empacado al vacío.

<sup>10</sup> Datos calculados en STATGRAPHICS Plus 5.1

Las empresas exportadoras colombianas se han enfrentado en su procesos de inserción en los mercados internacionales con obstáculos debido a características propias de los productos, pues en algunos casos no se cuenta con una oferta permanente y significativa, lo que se traduce en que los volúmenes exportados son menores a los demandados y los precios son más altos que los de otros productos similares. Además la calidad de las frutas no es homogénea y en algunos casos se han presentando problemas de carácter fitosanitario, el más común es el de la vida útil de la fruta procesada o no, para mejorar esto se hace indispensable tecnificar y utilizar tecnología de punta que permita mejorar los procesos de pos-cosecha de esta.

**Cuadro 2. Precio implícito (us dollars) por tonelada del maracuyá**

<b>Fecha</b>	<b>Números</b>	<b>Toneladas</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>Precio Implícito</b>
01-ene-2011	0810901000	11,31	40.573,58	3.586,65
01-feb-2011	0810901000	20,43	59.717,37	2.923,21
01-mar-2011	0810901000	10,58	45.573,25	4.307,16
01-abr-2011	0810901000	2,57	9.019,44	3.512,24
01-may-2011	0810901000	4,15	16.149,93	3.887,80
01-jun-2011	0810901000	12,37	48.736,69	3.940,80
01-jul-2011	0810901000	8,71	29.835,02	3.425,85
01-ago-2011	0810901000	0,58	2.490,00	4.263,70
01-sep-2011	0810901000	0,08	512,00	6.400,00
<b>Promedio</b>		70.8	252.607	3.568.71

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (valores en dólares)

El cuadro muestra que hay una inestabilidad en la cantidad de toneladas de maracuyá exportadas hacia el Reino Unido, esto debido a los fenómenos climáticos que por este tiempo arrecian en el país causando bajas en la producción, lo que en el mes de septiembre incremento súbitamente el precio implícito de la tonelada de maracuyá a USD 6400.

El promedio de toneladas exportadas entre el periodo Ene-Sep. 2011 es de 70.8 ton. A un precio promedio implícito de US\$ 3.57 por kilogramo.

Los eventos más representativos para los comerciantes de la cadena frutícola de Colombia son: el simposio colombiano de investigación, producción, comercialización y agroindustria de frutas tropicales, organizado por CORPOICA, que tiene como objetivo presentar resultados de investigaciones desarrolladas

para mejorar la actividad frutícola del país. Expo Trópica feria realizada en Pereira. La feria SIAL en Canadá.

### Cuadro 3. Precio por estacionalidad del maracuyá

	2011				
	Barranquilla (\$/Kg)	Cali (\$/Kg)	Manizales (\$/Kg)	Medellín (\$/Kg)	Montería (\$/Kg)
ene	2.350,00	1.648,00	1.824,00	1.928,00	1.433,00
feb	2.615,00	2.150,00	2.042,00	2.110,00	1.600,00
mar	3.278,00	2.956,00	2.640,00	2.688,00	1.944,00
abr	3.093,00	2.521,00	2.750,00	2.242,00	1.885,00
may	1.534,00	1.196,00	0,00	1.422,00	1.385,00
jun	2.467,00	1.992,00	0,00	1.615,00	1.525,00
jul	2.400,00	1.903,00	0,00	0,00	1.897,00
ago	2.433,00	1.647,00	0,00	0,00	1.496,00
set	2.433,00	1.740,00	0,00	0,00	1.465,00
oct	2.447,00	1.657,00	0,00	0,00	1.564,00
nov	2.511,00	1.681,00	0,00	0,00	0,00

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Los exportadores ubicados en la ciudad de Barranquilla compraron el kilogramo de maracuyá en un precio promedio de \$ 2506, los exportadores en Manizales lo compraron a \$ 2592, los de Medellín a \$ 1826, los de Montería \$ 1620 y en Cali \$ 1918, en Bogotá el precio promedio es de \$1780<sup>11</sup>.

La empresa tendrá una ventaja en precios en la materia prima frente a los exportadores de maracuyá de Barranquilla y Manizales. Una desventaja en precios frente a los de Medellín, Montería y Bogotá.

Lo que indica que en sus costos y gastos de producción y logística de exportación debe equilibrarse frente a los exportadores ubicados en Medellín, Montería y Bogotá, para garantizar un precio competitivo.

<sup>11</sup> Sistema de información de precios del sector agropecuario. AGRONET.

**Cuadro 4. Proyección de precios del Maracuyá a cinco años**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO DEL MARACUYÁ (Kg)	\$ 1.888	\$ 1.956	\$ 2.030	\$ 2.104	\$ 2.179

## **2.4. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO**

### **MARACUYÁ**

**Figura 1. Maracuyá (Passiflora Edulis Flavicarpa)**



**Fuente:** MARTINEZ, Jean P. Botanixpm.

**Descripción del producto.** Actualmente se cultiva en Brasil, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Países asiáticos. En Colombia se pueden distinguir dos grupos el de la púrpura *Passiflora Edulissims* y amarillo *Passiflora Edulis Flavicarpa* Degener, es una enredadera perenne, leñosa que crece vigorosamente, sin embargo, debido a los problemas con enfermedades del cuello del tallo y la raíz principalmente se ha tenido que manejar como un cultivo transitorio. El fruto posee una cáscara dura, lisa y brillante, cuyo color varía entre el verde y el amarillo canario. Se adapta desde el nivel del mar hasta los 1500 msnm, el amarillo se recomienda hasta los 1000 msnm y el púrpura hasta los 1300. Se propaga principalmente por semilla.

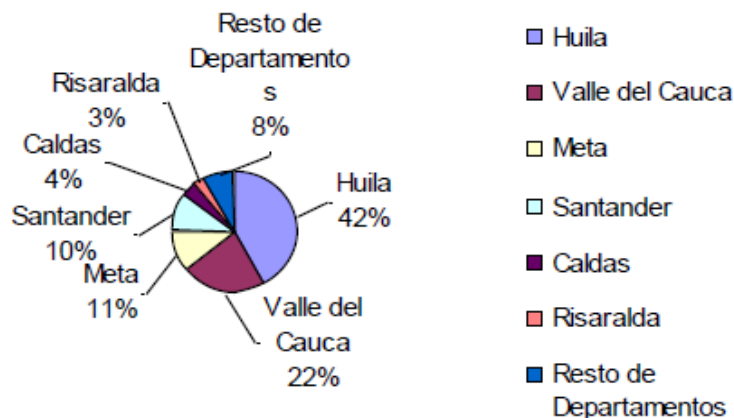
El Maracuyá (*Pasiflora edulis*), es también conocida como la fruta de la pasión, su nombre se debe a que partes de la fruta y de la flor se parecen a los símbolos de

la crucifixión de Cristo, como la corona de espinas. Cuando el fruto está en la mata se forma una coronita ligeramente espinosa. Contiene proteínas, grasas, carbohidratos, agua, fibra, calcio, fósforo, hierro, tiamina, riboflavina, niacina, vitaminas A y C, sodio, potasio. Es laxante, ayuda al buen funcionamiento del intestino, combate el ácido úrico; es aconsejable consumirlo cuando hay afecciones de vejiga, próstata, hígado y vías urinarias, además baja la tensión.

Es importante destacar que aunque el maracuyá almacenado a una temperatura entre los 7 y los 10 grados Celsius pierde entre un 10 y 15 % de su humedad y tiene una duración de apenas entre 3 y 5 semanas. Incluyendo en esto el proceso de empacado al vacío, se extiende la vida útil del producto hasta 5 veces más, es decir, entre 15 y 25 semanas. Esto hará que el producto sea de mayor aceptación en el mercado del Reino Unido, esta es la razón por la cual la empresa escoge el empacado al vacío como su modalidad de presentación por excelencia.

**Producción nacional de Maracuyá:** a continuación se muestra que el departamento del Valle del Cauca es el segundo productor de Maracuyá con un 22% de la producción nacional, lo que indica que regionalmente tenemos una buena producción y que va en aumento debido a los planes y proyectos que se están ejecutando por parte de la secretaria de agricultura departamental.

**Gráfico 13. Producción nacional de Maracuyá**



**Fuente:** Ministerio de Agricultura. 2009



## Estacionalidad de la oferta

**Cuadro 5. Estacionalidad de la cosecha del Maracuyá en el Valle del Cauca comparada con la Nacional.**

PRODUCTO	ESTACIONALIDAD	EPOCAS DE COSECHA											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
MARACUYA	REGIONAL	OFERTA ALTA	OFERTA ALTA	OFERTA ALTA	OFERTA ALTA	OFERTA BAJA	OFERTA MEDIA	OFERTA MEDIA	OFERTA ALTA	OFERTA BAJA	OFERTA ALTA	OFERTA BAJA	OFERTA BAJA
	NACIONAL	OFERTA MEDIA	OFERTA MEDIA	OFERTA BAJA	OFERTA BAJA	OFERTA MEDIA	OFERTA ALTA	OFERTA ALTA	OFERTA ALTA	OFERTA ALTA	OFERTA ALTA	OFERTA MEDIA	OFERTA ALTA

CONVENCIONES:

OFERTA ALTA	OFERTA MEDIA	OFERTA BAJA
-------------	--------------	-------------

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Siendo el departamento del Valle del Cauca (lugar donde funcionara la empresa) el segundo productor de maracuyá genera una ventaja frente a la competencia en exportación de maracuyá, ya que podemos considerar que no habrá un desabastecimiento del producto. Además el cuadro 6 muestra durante la época de baja oferta del producto en el departamento la oferta es alta o media en el resto del país.

Lo que le permitirá a la empresa completar si es el caso la materia prima propia escaseé, o en su debida medida los pedidos crecen, seria la diversificación de proveedores, entre los cuales se destaquen los cultivos aledaños que puedan hacer frente a la demanda desde el punto de vista de calidad y frescura de la fruta.

## 2.5.ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y RETOS AL INGRESAR A EL REINO UNIDO

Este análisis es el resultado de una combinación de juicios analítico y racionales basados en el contexto del sector el cual permite detectar las oportunidades y los posibles riesgos asociados a la penetración en el mercado del Reino Unido, adaptando el producto a las exigencias de los clientes e identificando las ciudades de entrada en concordancia con las investigaciones de mercado realizadas por entes especializados al interior de nuestro país.

El libre comercio permite incrementar la producción de las empresas estimulando el crecimiento económico e incremento en las ganancias al penetrar a un nuevo mercado, considerando nuestro potencial en abundancia de recursos naturales donde podemos marcar diferencia en costos comparativos, mediante la especialización.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter en el entorno competitivo, el análisis DOFA y la Mezcla de Marketing; resultan de gran importancia para el desarrollo de este análisis y la formulación de recomendaciones por las siguientes razones:

- El Modelo de las cinco fuerzas de Porter permite valorar los objetivos y recursos frente a las fuerzas que rigen la competencia industrial, determinando las consecuencias en el largo plazo y las posibilidades de ingreso a un nuevo mercado.
- El análisis DOFA o FODA representa una metodología de estudio de la situación competitiva del sector y su mercado determinando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el objetivo de establecer ventajas competitivas en función de sus características propias y las del mercado.
- La Mezcla de Marketing como herramienta que permite establecer los cuatro elementos básicos (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para ingresar a un mercado y construir una estrategia de mercado consistente con el segmento de mercado objetivo.

A continuación se encuentran los resultados del análisis que proporciona la aplicación de cada uno de estos modelos o herramientas para facilitar posteriormente las recomendaciones al proyecto.

**2.5.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Son muchos los países que actualmente analizan la posibilidad de incursionar en el mercado del Reino Unido como exportadores de frutas exóticas considerando que el Reino Unido es el mayor importador a nivel mundial de este tipo de sector. Sin embargo, los costos en términos de logística que deben ser adicionados al precio del producto, dada su ubicación geográfica, resultan demasiado elevados para ser competitivos, para muchos de los países. Por otra parte, el hecho de no tener una estacionalidad de la oferta alta y constante en su geografía le es difícil sostener todo el año el mismo precio o el mismo volumen de producto.

Las barreras de entrada de los productos frutícolas al Reino Unido se ve reflejadas en las reglamentaciones de la unión europea como son: normas fitosanitarias que exige el Reino Unido, las características mínimas del producto, de rotulado y el certificado C.E.

La Marca CE proviene del francés y significa "*Conformité Européenne*" o de Conformidad Europea y es una marca europea para ciertos grupos de servicios o productos industriales. Se apoya en la directiva 93/68/EEC.

Fue establecida por la Comunidad Europea y es el testimonio por parte del fabricante de que su producto cumple con los mínimos requisitos legales y técnicos en materia de seguridad de los Estados miembros de la Unión Europea. Se debe tener presente que la marca CE no implica la calidad del producto.

La marca CE debe ser ostentada por un producto si éste se encuentra dentro del alcance de las aproximadamente 20 llamadas Directivas "*New Approach*"<sup>1</sup> o "*de Nuevo Enfoque*" y puede venderse y ponerse en servicio legalmente dentro de los países que conforman la UE. Si el producto cumple las provisiones de las Directivas Europeas aplicables y la marca CE se ostenta en el producto, los estados miembros no pueden prohibir, restringir o impedir la colocación en el mercado o puesta en servicio del producto. La marca CE puede considerarse como el pasaporte para el comercio del producto dentro de los países de la Unión Europea. [http://es.wikipedia.org/wiki/Marca\\_CE](http://es.wikipedia.org/wiki/Marca_CE).

**La rivalidad entre los competidores.** Aunque las importaciones de fruta exótica en el reino unido está liderada por Malasia, Kenia, Zimbabue, Suráfrica, Colombia registra una participación del 5% y está en crecimiento, igualmente, China ha encontrado adecuados canales de distribución en grandes almacenes y tiendas de descuento. En estos establecimientos se comercializan otros productos, facilitando el acceso a un mayor número de compradores que guían su compra por la disponibilidad en el lugar y comodidad, sin recibir ningún tipo de asesoría previa.

Por otra parte, este mercado ha logrado desplazar incluso a los mercados con mayor trayectoria; hecho atribuido al bajo poder de negociación de los proveedores, el gran tamaño del mercado, su dinamismo, sin embargo, la ventaja radica en que se puede desarrollar la diferenciación del producto y la marca, buscando otro segmento de mercado que permita aprovechar la calidad del producto.

En Colombia Proexport y el Ministerio de Agricultura están trabajando en promover la asociatividad de los fabricantes del sector, procurando su integración, especialización y organización direccionada a brindar productos de exportación con estándares internacionales que le permitan diferenciarse y posicionarse como proveedores principales del Reino Unido.

**Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores del Reino Unido es muy bajo, considerando el tamaño del mercado, la cantidad de oferentes de los distintos países, la permanente amenaza de nuevos entrantes, el alto poder de negociación de los distribuidores y el bajo dinamismo de los proveedores al penetrar el mercado. La ausencia de investigación y adaptación de las estrategias de mercado al igual que la deficiente organización del sector, al interior de cada uno de los países que buscan comercializar sus productos, generan desconocimiento de su nicho de mercado, en la gestión de post venta y diseño a la medida; aspectos que cobran gran valor en un mercado tan grande, cambiante en preferencias por la amplia gama de los productos ofertados a su interior y el rápido cambio de tendencias para las cuales los oferentes muchas veces no se preparan adecuadamente, generando participaciones efímeras en este país.

Los proveedores de materia prima normalmente tienen alto poder de negociación con la pequeña y mediana industria considerando la baja educación, el individualismo, procesos artesanales y falta de optimización en sus procesos productivos, al igual que la carencia de recursos económicos que faciliten la compra de productos frutícola y la inadecuada infraestructura. Sin embargo, a nivel de los grandes y modernos productores hay una integración total con los proveedores.

**Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los distribuidores es muy alto, teniendo en cuenta su amplio conocimiento del mercado, su adecuada conformación como red de distribución con amplios y variados canales de distribución, los cuales se constituyen como centros especializados acordes a las características del producto, haciendo difícil la negociación de precios por parte de los proveedores que no se encuentren posicionados en el mercado, ni organizados, máxime cuando no cuentan con una demanda definida al interior de este país. Pues si bien es cierto, los consumidores finales marcan la pauta de ingreso en términos de tendencias y preferencias, el hecho de no haber un marcado reconocimiento de marcas en los productos hace que se pueda surtir de acuerdo a la oferta de los diferentes proveedores sin mayor impacto.

Sin embargo, los distribuidores han permitido la asociación con fabricantes que capaciten a vendedores o los ubiquen en sus centros de ventas a fin de que estos puedan suministrar mayor información a los compradores en cuanto a calidad del producto, las características en nutrientes, en bajas calorías y en propiedades afrodisíacas y de esta forma puedan influir en la decisión de compra. En este

caso, el distribuidor exige al proveedor que se desarrolle una gestión post venta y haya cumplimiento en la entrega, el surtido y la elaboración de productos bajo pedido o demanda con especificaciones precisas, gestión previamente incluida en el precio de venta, la cual se constituye como servicio al cliente: abriendo la posibilidad de que los proveedores puedan entrar a conocer el mercado, los requerimientos del mismo, sus necesidades, posicionen sus productos y su marca; a cambio de brindar mayor servicio a los clientes y el respaldo de un producto confiable y de alta calidad

Para esto es necesario que la industria de este sector trabaje en mejorar la calidad, oportunidad en sus entregas, los tiempos exactos de llegada al distribuidor, la logística de exportación, cumplimiento de estándares, al igual que el desarrollo de mercados y servicio post venta.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** El mercado del Reino Unido por su naturaleza importadora y consumista permite la incursión de toda serie de productos sustitutos como los productos artificiales tales como (bebidas gaseosas, te en polvo, bebidas enducoloradas) los cuales indiscutiblemente llegan a precios más bajos, pero no existen productos de este tipo que logren competencia en términos de nutrientes, bajos en calorías y saludables para el consumidor.

**2.5.2. Análisis DOFA:** En este numeral se establecerán las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del producto de la nueva empresa frente a la competencia y al sector.

**Debilidades:**

- El precio de adquisición del producto en el Valle del Cauca es superior al de la mayor competencia que son las empresas de Bogotá y Medellín.
- El acceso a la tecnología de punta y técnicas adecuadas para el proceso que requiere el producto para cumplir con las normas establecidas por la Unión Europea.
- Una posible sobredemanda del producto combinado con pocos proveedores dispuestos a negociar podría crear conflictos en el tiempo de entregas.
- Baja capacidad instalada de producción al iniciar operaciones.

**Oportunidades:**

- Buena proyección y perspectivas de la demanda en el mercado del Reino Unido.
- Los clientes priorizan la calidad sobre el precio.
- Estímulos arancelarios para los productos del sector para las exportaciones de productos Colombianos en el mercado del reino Unido.
- Ubicación estratégica de la empresa ya que se cuenta con el principal puerto de exportación y con un aeropuerto internacional con vías de acceso de calidad.
- La demanda creciente del producto en el mercado del Reino Unido.
- A futuro, existe la oportunidad de gestionar la exportación del producto a países vecinos al reino unido.

**Fortalezas:**

- Recursos humanos disponibles y calificados.
- Buena capacidad del suelo colombiano para la producción de maracuyá.
- Se cuenta con las dos variedades de la materia prima.
- Prolongación de la vida útil del producto por el proceso de empaclado al vacío.
- Ser la región de influencia de la empresa el segundo productor de maracuyá en el país.
- Contar con la tecnología de punta para garantizar un producto de alta calidad.
- Contar con una estructura técnica y operativa que garantiza la ruta de conformidad del producto.

**Amenazas:**

- La tasa de cambio para exportar productos.
- Productos sustitutos de la pulpa de maracuyá. (bebidas gaseosas, te en polvo, bebidas enducoloradas)
- No hay muchos datos confiables y fiables del mercado interno y externo del producto.

- Falta de asociatividad dificultando el establecimiento de alianzas estratégicas con grandes comercializadoras, dado el individualismo que existe entre los comercializadores.
- Falta de comunicación o coordinación con otras organizaciones e instituciones que nos permitan la entrada al mercado del Reino Unido.
- Las permanentes alzas y bajas en la demanda de productos de este sector.
- Ausencia de las líneas de crédito que respondan a las necesidades y características de las pequeñas y medianas empresas.

**2.5.3. MARKETING – MIX:** El éxito de la exportación está determinado por el adecuado análisis de mercados y aprovechamiento de la información recopilada en los diferentes estudios, con el ánimo de establecer los productos con posibilidades, los aspectos relacionados con el ofrecimiento de precios competitivos, los mecanismos de promoción y posicionamiento de los mismos hacia los centros de consumo donde los productos pueden tener una importante acogida.

**Producto:** Para el año 2011 los principales productos importados por el Reino Unido fueron: el melón, el aguacate, la guayaba, el mango, el kiwi, el coco y la piña, pero se muestra un buen panorama para las frutas como la maracuyá, el banano y la uchuva.

Se cuenta con tecnología de punta, técnicas, un departamento de medición y uno de control de calidad que garantizan el cumplimiento de las normas ISO y el CE para alimentos del sector de frutas y hortalizas que causan la estandarización en calidad del producto. Además este será empacado en forma de pulpa natural al vacío prolongando así la vida útil del mismo.

En el producto se debe distinguir tres aspectos: producto básico, producto real y producto aumentado.

**Producto básico:** Esta referido al producto mismo, tal como es concebido. Se resaltará que es colombiano, que no es un producto tradicional, que es de origen natural, se considera exótico.

**Producto real:** Está relacionado con la marca, empaque, y calidad del producto Principalmente.

**Marca:** Establecer una marca que lo identifique, dé a conocer las cualidades y beneficios que brinda.

**Figura 2 Imagen corporativa**



## Colombian tropical fruits

*The best from us for you*

### ¿WHO ARE WE?

Colombian tropical fruits is a company who is bringing all the best from our country to London city; our products are 100% organics and also has all the natural flavor that this kind of fruits have.

Colombia has a lot of tropical fruits because of the position our country has in the world, we are making an all process to show a different way to have fresh, and cold fruits in your home.

The best way to enjoy the flavor of a 100% organics fruits is buying our frozen fruit pulp, to make juice, to make deserts and other many ways to present it.

Also our frozen fruit pulp has other facilities, to people who don't have time for cook, it's easy to prepare.

**Empaque:** se utilizara el plástico PVCD en películas flexibles ya que tiene muy buena propiedades de barrera.

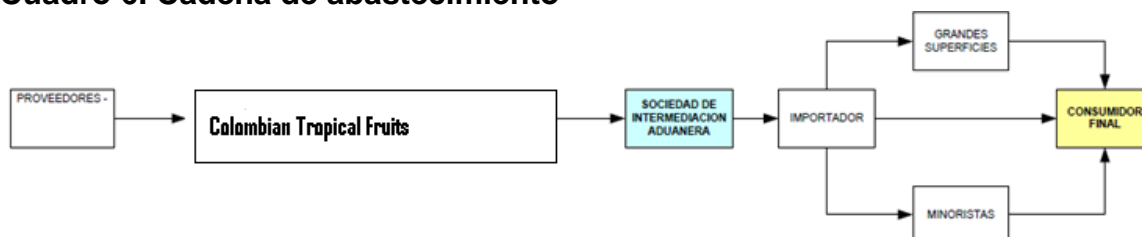
**Producto aumentado:** el producto cumple con la norma ISO 3394, la NIMF, la CE y las normas del INVIMA.



**Distribución o plaza:** Dadas las características del producto y de los consumidores para este segmento de mercado, son las ciudades con mayor capacidad adquisitiva y están en la zona de influencia de los puertos considerados de libre comercio siempre y cuando en ellos no se le dé un valor agregado al producto se determinó los siguientes destinos para el producto que son: Liverpool, Londres, Manchester, Belfast, Brighton y Edimburgo.

Se requiere establecer la cadena de abastecimiento para la empresa Colombian Tropical Fruits.

**Cuadro 6. Cadena de abastecimiento**



Establecida la cadena de abastecimiento se mostraran las rutas de penetración al mercado del Reino Unido y a cada uno de los nichos seleccionados, con sus respectivos costos.

**Cuadro 7. Rutas de penetración al mercado del Reino Unido**

No	ruta terrestre		t. (h)	costo		ruta marítima		t. (D)	costo V. tonelada
	origen	destino		V. tonelada	V. viaje	origen	destino		
1	Cali	Cartagena	17	196.357,77	3.141.724,28	Cartagena	Liverpool	11	4.824.494,43
	Liverpool	Londres	2,3	125.000,13					
		Edimburgo	4,0	196.325,14					
		Brighton	4,6	182.498,75					
						Liverpool	Dublin	0,2	250.236,24
		Manchester	0,8	115.243,75					
2	Cali	B/tura	2,8	30.731,50	491.703,93	B/tura	Felixstowe	22	5.235.568,60
	Felixstowe	Londres	1,8	105.265,00					
		Edimburgo	7,5	245.268,12					
		Brighton	2,6	118.345,25					
		Liverpool	4,7	190.245,00		Liverpool	Dublin	0,2	250.236,24
		Manchester	4,5	201.278,36					

**Fuente:** sistema de transporte multimodal Reino Unido.

Ahora se calcula el costo de exportación del producto por tonelada y por kilogramo desde la nueva empresa hasta el importador (mayorista o grandes superficies)

### Cuadro 8. Costo de exportación del producto

ruta No	costo por tonelada (COP)	costo por tonelada (GBP)	costo por kilogramo (COP)	costo por kilogramo (GBP)
1	\$ 9.031.880,49	£2.993,15	\$ 9.031,88	£2,99
2	\$ 6.868.642,00	£2.276,25	\$ 6.868,64	£2,28

Por costos se seleccionó como ruta de acceso No 1 para penetrar el mercado.

Para cubrir la demanda Colombian Tropical Fruits realizara la introducción al mercado a través de: Grandes cadenas especializadas y almacenes, Tiendas de descuento, Internet y Representante o Agente Comercial. Es más recomendable introducirse en una zona geográfica y después extenderse al resto del país. Pero el factor fundamental en la introducción en el mercado del Reino Unido, además de la concentración geográfica, es adoptar una estrategia de segmentación por producto o cliente.

**Precio:** Los precios tienen una gran variación dependiendo del tipo de producto, determinado por la calidad de la materia prima, el proceso productivo, los costos fijos y variables en los que se incurra por parte del fabricante, haciendo difícil la investigación para el sector.

Por esta razón se recomienda que se fijen los precios partiendo de la información financiera de cada una de las empresas, en la que se incluya la totalidad de los costos, al igual que los gastos por empaque, logística, distribución y todos aquellos que la operación de la empresa genere. Por otra parte, la materia prima empleada y la forma de obtención de la misma marcan una diferencia importante en el tema de costos, siendo este el 40% del costo del producto, influye mucho en el tipo de maracuyá que se utilice.

Para que la estacionalidad del maracuyá en el Valle del Cauca no afecte los costos de la materia prima y por ende el precio final del producto, la empresa tendrá que incrementar a partir del mes de Abril la cantidad de materia prima y almacenarla en los cuartos fríos, esto disminuirá el impacto del incremento de los precios del producto en la época de baja oferta del maracuyá.

Considerando que de los 4 elementos de la mezcla de marketing, este es el único que representa ingreso, es necesario realizar una cálculo muy preciso para

garantizar el cubrimiento y generación de utilidad, que dependiendo del tamaño de la industria puede estar en un margen neto del 5% al 20%, determinado igualmente por las características de la industria y del producto.

No existe en Colombia ningún tipo de normatividad que sugiera precios de venta al público para satisfacer la demanda interna ni externa, pero los estudios elaborados por las firmas especializadas brindan toda la información relacionada con las políticas para la fijación de precio e información para incursionar con precios competitivos en el mercado, información que normalmente han construido con las visitas a el Reino Unido, la participación en ferias, convenios con distribuidores, estudios de mercado, reuniones especializadas y fuentes de información o bases de datos adquiridas, que se utilizan como herramienta para la consultoría o asesoría en la fijación de precios para una empresa determinada.

Si entre los exportadores y productores de frutas y hortalizas forman una cadena productiva integrada, se puede lograr reducir el precio de la materia prima hasta en un 30% del costo total del producto.

Generalmente el 80% de los costos totales de la empresa puede estar asociado a transporte y logística de exportación.

El Punto de equilibrio en el mercado del Reino Unido se lograra cuando el nivel de producción y ventas de la empresa logren cubrir los costos en los cuales ha incurrido. En otras palabras cuando se logra este punto la utilidad operacional es cero. En el análisis financiero se mostrara cual es el nivel de producción y ventas para lograrlo.

Para los tres nichos de exportación se le concederá el pago de mercancías a mediante carta de crédito a 30 días después de despachado el pedido.

Se debe pagar el IVA pero al diligenciar la Inscripción en el registro nacional de exportadores R.N.E, este impuesto es devuelto a la empresa. La mercancía que circule por el puerto de Liverpool esta exenta del pago de impuestos en el Reino Unido. Los aranceles a pagar para exportar al reino unido son los establecidos en el tratado GPS PLUS.

Para combatir rivales de bajo costo la empresa se enfocara en dos de sus segmentos que serán los de Londres y Liverpool por ser los más grandes y los

mayores consumidores de frutas y hortalizas, se realizaran operaciones eficientes en los procesos de exportación que permitan mantener o disminuir los costos del producto, en caso de no poder ganar la guerra de precios; se cambiará los conceptos de “calidad”, “eficiencia” y “precios bajos” a “sustentabilidad”, “expansión” y “rentabilidad”, buscando nuevos productos con propiedades nutricionales e incluso afrodisiacas como lo son la Uchuva, el Borojo, el chontaduro, el árbol del pan, que permitan realizar combinaciones para suministrar beneficios adicionales a los que ofrecen los productos existentes en el mercado, se ofrezcan beneficios tales como entrega inmediata realizando los envíos por medio aéreo o utilizando una distribución multimodal que permitan disminuir los tiempos de entrega de los productos. Vender experiencias en el mercado. A coger una o todas estas opciones dependiendo de las características de la guerra de precios la empresa podrá superarla.

**Promoción o comunicación:** Una vez que se cuenta con un distribuidor o agente local, los medios más importantes para realizar la promoción del producto es a través de: las ferias, el internet y las revistas especializadas dirigidas a diferentes sectores que podrían ser clientes potenciales. Si bien su costo es elevado, la presencia en estos medios permite dar a conocer la marca e incluso, conseguir contactos en los canales de distribución de frutas y hortalizas.

Entendiendo la importancia de las Ferias como mecanismo de conocimiento de las tendencias del mercado, la competencia, búsqueda de contactos y aprendizaje y preparación en general para entrar al mercado, se propone la participación como “observadores” de un grupo de empresarios interesados de cada sector en por lo menos una feria especializada en el Reino Unido.

Principales ferias en el Reino Unido:

Farm Shop and Deli Show: feria realizada en Birmingham y reúne a dueños y directores de tiendas de comida gourmet local, charcuterías y en general tiendas que venden productos agrícolas, frutas y hortalizas.

*Natural and Organic Products Europe* esta feria se realiza en Londres y reúne a cualquier persona involucrada o interesada en el negocio de la venta de productos naturales.

Al igual que las anteriores se encuentran las ferias: Royal Bath and West Show (Ardingly), Bakewell Show (Bakewell), IFE (Londres), Real Food Festival (Londres).

**Promoción por Internet:** En los últimos años este medio se ha convertido en una alternativa para la adquisición de productos de este sector principalmente el de frutas exóticas con un 2.2% de las ventas minoristas en el segundo trimestre de 2011 y la previsión para el 2012 será de un 13% de las ventas minoristas en el Reino Unido<sup>12</sup>.

#### **Cuadro 9. Gasto de la estrategia de promoción**

<b>GASTOS EN PROMOCIÓN AÑO 2012</b>		
<b>MESE</b>	<b>FERIAS<sup>13</sup></b>	<b>INTERNET<sup>14</sup></b>
enero		\$ 1.300.000,00
febrero		
marzo	\$ 3.771.250,00	
abril		
mayo	\$ 4.071.250,00	
junio		
julio		
agosto	\$ 4.245.376,50	
septiembre		
octubre		
noviembre		
diciembre		

**Fuente:** [en línea][consultado Diciembre de 2011] Disponible en internet: <<http://www.nferias.com/agricola/reino-unido>>.

El total de gastos en la estrategia de promoción es de \$13.387.876,50.

**Servicio:** Entendiendo que el servicio al cliente debe ser un elemento diferenciador, la empresa Colombian Tropical Fruits seguirá los siguientes lineamientos:

Se responderá rápidamente las solicitudes de información: responderá las preguntas de sus clientes o prospectos de ser posible en forma inmediata vía telefónica o consultas en línea a través de su página en internet, o por correo

<sup>12</sup> FAO

<sup>13</sup> Los costos incluyen transporte multimodal hotelería y estantería

<sup>14</sup> Incluye hosting, dominio, diseño de la página con carrito de compras por un año.

electrónico debido a que la rapidez en la respuesta muestra que es una empresa que conoce y maneja muy bien su sector. Al igual que con las quejas de los clientes haciendo todo lo necesario para corregir o clarificar la inquietud sobre el producto, buscando siempre responder correctamente en forma coherente a la solicitud del cliente.

Se Cumplirá con la calidad, características de la muestra del producto y con todos los acuerdos en la negociación realizada con el cliente.

Para ello la empresa contara con un departamento de atención al cliente dotado de las herramientas para que cumplan su función. Los costos de operación de este departamento se describirán posteriormente en la sección correspondiente.

**Proyección de ventas:** Tomando los datos obtenidos en la investigación de mercados se realizó la proyección de las ventas con un horizonte de 5 años, tomando como estimado inicial de ventas 5850 unidades mensuales de 1 kilogramo de acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los compradores potenciales con un aumento mensual de 2.76% y se definió un aumento anual del 8% para las ventas de acuerdo a los datos del crecimiento de las exportaciones de maracuyá hacia el Reino unido.

**Cuadro 10. Proyección de ventas para el primer año**

MESES	PROYECCIÓN (Kg)
ENERO	5.000,00
FEBRERO	5.138,00
MARZO	5.279,81
ABRIL	5.425,53
MAYO	5.575,28
JUNIO	5.729,15
JULIO	5.887,28
AGOSTO	6.049,77
SEPTIEMBRE	6.216,74
OCTUBRE	6.388,32
NOVIEMBRE	6.564,64
DICIEMBRE	6.745,82


**Cuadro 11. Proyección de ventas a 5 años**

AÑO	1	2	3	4	5
PROYECCIÓN (Kg)	70.000	75.600	81.648	88.180	95.235

### 3. ANALISIS TECNICO - OPERATIVO

#### 3.1. FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Cuadro 12. Ficha técnica del maracuyá

 <b>CONDICIONES AGROECOLÓGICAS</b>		
<b>ALTITUD</b>	m.s.n.m.	la variedad amarilla menos de 1200 y la purpura se adapta bien a climas más templados
<b>TEMPERATURA</b>	°C	20 - 30
<b>LUMINOSIDAD</b>	horas-luz/año	> 1500
<b>PRECIPITACIÓN</b>	Mm	1000 - 2000
<b>PENDIENTE</b>	%	< 30
<b>NIVELES DE NUTRIENTES DEL SUELO</b>	Nitrógeno	150 Kg/ha
	pentoxido de difosforo	45 Kg/ha
	oxido de potasio	160 Kg/ha
	pH	5,5 - 7
<b>TEXTURA</b>	Clase	franco arenosa
<b>DISTANCIA DE SIEMBRA</b>	M	3.5 – 4 entre Hileras y 2.5 entre Plantas en triangulo
<b>DENSIDAD DE SIEMBRA</b>	plantas/ha	1.150 - 1.270 Plantas / Ha
<b>VIDA ÚTIL</b>	2,5 años	
<b>COSECHA</b>	8 meses después del trasplante	
<b>ALMACENAMIENTO</b>	temperatura	7 - 10 °C
	humedad relativa	85 - 90 %
	Duración	3 a 5 semanas
	producción de etileno	muy bajo
<b>PLAGAS</b>	Mosca sonsa (Dasiopssp), crisomélidos (Diabroticasp), ácaro tostador (Tetranichussp), nematodos (Meloidogynesp), mosca del botón (Zapriothricasalebrosa), gusano cosechero (Agraulissp), barrenador del tallo (Langsdorfiasp), mosca del mesocarpio (Dasiopsinedulis) y ácaros (Tetracichidaesp. y Tenuipalpadaesp).	



Cuadro 12(continuación)

ENFERMEDADES		Mancha parda ( <i>Alternaria passiflorae</i> ), marchitez ( <i>Fusarium oxysporum</i> ), roña en el fruto y muerte descendente en ramas ( <i>Colletotrichum</i> sp.), virosis ( <i>Potyvirus</i> ), bacteriosis ( <i>Xanthomonas</i> sp.), roña o costra ( <i>Cladosporium herbaceum</i> ) y pudrición seca del cuello de la raíz ( <i>Fusarium</i> sp.).	
ESTRUCTURA		TIPO	
		AMARILLO	PURPURA
Calorías	cal	53	51
Proteínas	g	0,67	0,39
Grasas	g	0,05	0,05
Carbohidratos	g	13,72	13,6
Fibra	g	0,17	0,04
Ceniza	g	0,49	0,34
Calcio	mg	3,8	3,6
Fósforo	mg	24,6	12,5
Hierro	mg	0,36	0,24
Vitamina A	mg	2410	71
Niacina	mg	2,24	1,46
Ácido ascórbico		20	29,8

Fuente: Secretaría de Agricultura y pesca Valle del Cauca. Guía agronómica de los cultivos

### 3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

**3.2.1. Recepción:** Esta es una operación que reviste una importancia grande en cualquier actividad productiva de la empresa agroindustrial. Consiste en recibir del proveedor el maracuyá que es la materia prima requerida, de acuerdo a las especificaciones entregadas de antemano por la empresa.

El hecho de recibir implica la aceptación de lo entregado, es decir, la aceptación de que la condición del material está de acuerdo con las exigencias de la empresa y su proceso. Esta operación implica el compromiso de un pago por lo recibido y debe tenerse el cuidado de especificar claramente si lo que cumple con los requisitos es el todo o parte del lote que se recibe, en orden de fijar el monto a pagar por el mismo.

**3.2.2. Pesado:** Esta es una de las operaciones de mayor significación comercial en las actividades de la empresa, pues implica la cuantificación de varios

aspectos, entre los cuales se cuenta, el volumen comprado, el volumen de la calidad adecuada para el proceso, los datos sobre el volumen para la cuantificación del rendimiento y, por último, lo más importante, el volumen por pagar al proveedor y el volumen que ha de ingresar al proceso.

Se efectúa con cualquier tipo de balanza de capacidad apropiada y de precisión a las centenas o decenas de gramo.

La forma de pesar puede ser en los mismos empaques en que la fruta llega a planta o pasándola con cuidado a los empaques adecuados de la fábrica que se puedan manejar y apilar cómodamente. Debe evitarse el manejo brusco de los empaques para evitar magulladuras o roturas de las frutas.

**3.2.3. Selección:** Se hace para separar las frutas sanas de las ya descompuestas. Se puede efectuar sobre mesas o bandas transportadoras y disponiendo de recipientes donde los operarios puedan colocar la fruta descartada.

Los instrumentos para decidir cuáles frutas rechazar son en principio la vista y el olfato de un operario. Él debe ser muy consciente de la responsabilidad de su trabajo e influencia en la calidad de la pulpa final. Hay ciertas frutas costosas que por su tamaño grande pueden pasar la prueba pero deben ser "arregladas" retirando cuanto antes las fracciones dañadas.

**3.2.4. Clasificación:** Permite separar entre las frutas que pasaron la selección, aquellas que están listas para proceso, en razón de su grado de madurez y las verdes o aún pintonas que deben ser almacenadas.

Aquí también los instrumentos más ágiles y económicos son los sentidos de los operarios. El color, aroma o dureza de las frutas permiten elegir las frutas adecuadas. Estas características exteriores específicas de las frutas se pueden comprobar por controles en el laboratorio, que responden a un grado de madurez adecuado para la obtención de pulpas de alta calidad. Un maracuyá sin indicios de fermentación o descomposición, con un aspecto fresco, agradable, sin hongos, sin impurezas como hojas, basura, palos o materiales extraños, le indica al operario que es adecuado para proceso. Aquí no importan el tamaño o la forma.

**3.2.5. Almacenamiento:** Puede aplicarse para acelerar o retardar la maduración de las frutas en la fábrica. Se pueden someter a la primera, frutas sanas que han

llegado a la fábrica pintona para que maduren. Otras veces es conveniente retardar la maduración un determinado tiempo a fin de procesar paulatinamente la fruta que por razones de cosecha se adquirió en grandes cantidades.

La aceleración de la maduración se logra generalmente ajustando la temperatura y humedad de una cámara donde se puede almacenar la fruta. Las condiciones del ajuste son específicas para cada especie, para el maracuyá es de 25 °C y la humedad relativa se eleva a 90%. En los casos de frutas climatéricas, también se puede ajustar la composición de la atmósfera de gases que rodean a las frutas.

El retardo de la madurez se hace principalmente con la disminución de la temperatura y ajuste de la humedad relativa de la cámara, para el maracuyá es entre los 7°C y los 10°C. Hay casos en que se puede controlar modificando la composición de la atmósfera que rodea las frutas. Se disminuye el contenido de oxígeno y aumenta el de anhídrido carbónico y nitrógeno. En cualquier caso es crítica la higiene y limpieza de la cámara.

Lograr resultados esperados de la maduración exige que se controlen las condiciones durante las cuales permanecen las frutas en almacenamiento. Es definitivo que las frutas ubicadas en la cámara puedan ser afectadas por las condiciones que existen a su alrededor. Para esto las frutas deben estar colocadas en cestillos por donde puedan circular los gases a la temperatura necesaria.

**3.2.6. Desinfección:** Una vez la fruta ha alcanzado la madurez adecuada, se inicia un proceso de limpieza a medida que se acerca el momento de extraerle la pulpa.

El propósito es disminuir al máximo la contaminación de microorganismos que naturalmente trae en su cáscara la fruta, para evitar altos recuentos en la pulpa final, con demérito de su calidad y peligro de fermentación en la cadena de distribución o en manos del consumidor final.

La desinfección se efectúa empleando materiales y sustancias compatibles con las frutas. Es indispensable disponer de agua potable para iniciar con un lavado, el cual se puede realizar por inmersión de las frutas o por aspersión, es decir con agua a cierta presión. El objetivo es retirar toda mugre o tierra que contamine la superficie de las frutas y así disminuir la necesidad de desinfectante en el paso siguiente.

Las sustancias desinfectantes que se pueden emplear son a base de cloro, sales de amonio cuaternario, yodo y otra serie de principios activos que cada día llegan al mercado. El hipoclorito de sodio a partir de solución al 13% es el desinfectante más empleado por su efectividad y bajo costo. En la desinfección rutinaria se puede intercalar el uso de desinfectantes para evitar que la flora contaminante cree resistencia a una sustancia.

Una vez higienizado todo, se procede a desinfectar el maracuyá que se hallan en cestillos. Estos se deben sumergir en la solución desinfectante compuesta por hipoclorito de sodio durante un tiempo adecuado que pueden ser 5 a 10 minutos, dependiendo de las características de las frutas y estado de suciedad.

La solución de hipoclorito puede tener una concentración de 50 mg/Kg. La efectividad de esta solución disminuye a medida en que se sumergen más cestillos de frutas. La rotación sugerida es de tres lotes. Es decir que si hay un tanque de hipoclorito fresco de 50 ppm, se puede sumergir un lote de cestillos con fruta, dejarlo el tiempo escogido y retirarlo. Introducir otro lote de cestillos y así repetir por tres lotes.

El indicador de si la solución desinfectante aún sirve es determinar que posea el olor característico de cloro y que no se halle muy sucia a simple vista. Si se deja la misma solución mucho tiempo lo que se puede estar haciendo es ensuciar e infectar los últimos lotes que se sumergen en la que era una solución desinfectante.

**3.2.7. Enjuague:** A la fruta desinfectada se le debe retirar los residuos de desinfectante y microorganismos mediante lavado con agua potable. Si es posible por aspersión con agua que corra y se renueve. No es conveniente enjuagarla sumergiéndola en tanques de agua que cada vez estará más contaminada.

**3.2.8. Corte:** El maracuyá debe ser cortado para extraer su masa interior antes de separar la pulpa. Aunque hay máquinas que lo hacen, por lo general en las pequeñas industrias se realiza en forma manual con la ayuda de cuchillos.

**3.2.9. Separación:** Esta operación permite retirar del maracuyá la masa pulpa – semilla. Se efectúa generalmente de forma manual con la ayuda de cucharas de tamaños adecuados. El rendimiento aumenta si se hace dentro de recipientes plásticos para evitar las pérdidas de jugos.

Por eficiencia los operarios se colocan en grupos que se encargan unos de cortar la fruta y otros de separar la pulpa - semilla. Estas masas obtenidas se deben cubrir con tapas o materiales plásticos para prevenir contaminaciones u oxidaciones del medio ambiente.

**3.2.10. Despulpado:** Es la operación en la que se logra la separación de la pulpa de los demás residuos como las semillas, cáscaras y otros. El principio en que se basa es el de hacer pasar la pulpa - semilla a través de un tamiz. Esto se logra por el impulso que comunica a la masa pulpa - semilla, un conjunto de paletas (2 o 4) unidas a un eje que gira a velocidad fija o variable. La fuerza centrífuga de giro de las paletas lleva a la masa contra el tamiz y allí es arrastrada logrando que el fluido pase a través de los orificios del tamiz. Es el mismo efecto que se logra cuando se pasa por un colador una mezcla de pulpa - semilla que antes ha sido licuada. Aquí los tamices son el colador y las paletas es la cuchara que repasa la pulpa - semilla contra la malla del colador.

Se emplean diferentes tipos de despulpadoras; las hay verticales y horizontales; con cortadoras y refinadoras incorporadas; de diferentes potencias y rendimientos.

Es importante que todas las piezas de la máquina que entran en contacto con la fruta sean en acero inoxidable. Las paletas son metálicas, de fibra, caucho o teflón. También se emplean cepillos de nylon.

Durante el despulpado en este tipo de máquinas también se causa demasiada aireación de la pulpa, con los efectos negativos de oxidaciones, formación de espuma y favorecimiento de los cambios de color y sabor en ciertas pulpas.

El proceso de despulpado se inicia introduciendo la fruta entera en la despulpadora perfectamente higienizada, para el maracuyá primero debe hacerse el corte y separación de la pulpa - semilla de la cáscara (maracuyá).

La máquina arroja por un orificio los residuos como semilla, cáscaras y otros materiales duros que no pudieron pasar por entre los orificios del tamiz.

Los residuos pueden salir impregnados aún de pulpa, por lo que se acostumbra a repasar estos residuos. Estos se pueden mezclar con un poco de agua o de la misma pulpa que ya ha salido, para así incrementar el rendimiento en pulpa. Esto se ve cuando el nuevo residuo sale más seco y se aumenta la cantidad de pulpa.

Se recomienda exponer lo menos posible la pulpa al medio ambiente. Esto se logra si inmediatamente se obtiene la pulpa, se cubre, o se la envía por tubería desde la salida de la despulpadora hasta un tanque de almacenamiento.

**3.2.11. Refinado:** Consiste en reducir el tamaño de partícula de la pulpa, cuando esta ha sido obtenida antes por el uso de una malla de mayor diámetro de sus orificios.

Reducir el tamaño de partícula da una mejor apariencia a la pulpa, evita una más rápida separación de los sólidos insolubles en suspensión, le comunica una textura más fina a los productos como mermelada o bocadillos preparados a partir de esta pulpa. De otra parte refinar baja los rendimientos en pulpa por la separación de material grueso y duro que esta naturalmente presente en la pulpa inicial.

El refinado se puede hacer en la misma despulpadora, solo que se le cambia la malla por otra de diámetro de orificio más fino. Generalmente la primera pasada para el despulpado se realiza con malla 0,060" y el refinado con 0,045" o menor. La malla inicial depende del diámetro de la semilla y el final de la calidad de finura que se desee tenga la pulpa.

**3.2.12. Desairado:** Permite eliminar parte del aire involucrado en las operaciones anteriores. Consiste en aplicar vacío a una cortina de pulpa. La cortina se logra cuando se deja caer poca pulpa por las paredes de una marmita o se logra hacer caer una lluvia de pulpa dentro de un recipiente que se halla al vacío.

Entre más pronto se efectúe el desairado, menores serán los efectos negativos del oxígeno involucrado en la pulpa. Estos efectos son la oxidación de compuestos como las vitaminas, formación de pigmentos que pardean algunas pulpas; la formación de espuma que crea inconvenientes durante las operaciones de llenado y empaclado.

**3.2.13. Pasteurización:** Consiste en calentar un producto a temperaturas que provoquen la destrucción de los microorganismos patógenos. El calentamiento va seguido de un enfriamiento para evitar la sobre cocción y la supervivencia de los microorganismos termófilos.

Existen diferentes tipos de equipos que permiten efectuar esta pasteurización. Están las marmitas de doble chaqueta por donde circula el vapor o elemento calefactor. Las hay de serpentín o las simplemente calentadas con una fuente de calor exterior a la marmita. Estas fuentes pueden ser estufas a gas, a gasolina u otro combustible.

Hay equipos más complejos como el pasteurizador botador o de superficie raspada, el pasteurizador tubular y el pasteurizador a placas entre los más comunes. Estos son continuos y el elemento calefactor es vapor de agua generado en una caldera.

La temperatura y el tiempo escogidos para pasteurizar una pulpa dependerán de varios factores como su pH, composición, viscosidad y nivel de contaminación inicial. A menor pH, viscosidad y contaminación, se requerirá menor tiempo o temperatura de pasteurización para disminuir el grado de contaminación hasta niveles en los que no se presentará rápido deterioro de la pulpa.

Es el caso de la pulpa de maracuyá que posee un pH alrededor de 2.7, que no permite el crecimiento de muchos microorganismos y el calor a este pH los afecta más; baja viscosidad que permite un mayor movimiento de la pulpa y por ello mejor y más rápida transmisión del calor, y por estar protegido por una cáscara tan resistente no se contamina fácilmente, este nivel de contaminación dependerá en gran medida en la higiene y cuidados mantenidos durante el procesamiento.

La esterilización es simplemente una pasteurización más drástica que elimina mayor número de microorganismos. Se logra empleando equipos más complejos como una autoclave, en donde por la sobrepresión que se alcanza, la temperatura puede ascender a niveles superiores a los de ebullición del agua a condiciones de medio ambiente.

En el caso de las pulpas casi no se emplea esterilizarlas debido al bajo pH que caracteriza a la mayoría de las frutas.

**3.2.14. Congelación:** Se basa en el principio de que "a menor temperatura más lentas son todas las reacciones". Esto incluye las reacciones producidas por los microorganismos, los cuales no son destruidos sino retardada su actividad vital.

La congelación disminuye la disponibilidad del agua debido a la solidificación del agua que caracteriza este estado de la materia. Al no estar disponible como medio líquido, muy pocas reacciones pueden ocurrir. Solo algunas como la desnaturalización de proteínas presentes en la pared celular.

Esto propicia la precipitación de los sólidos insolubles con lo que se favorece el cambio en la textura y la separación de fases, sobre todo cuando con estas pulpas se preparan néctares.

Durante la congelación se favorece la formación de cristales de hielo que crecen y causan roturas de las paredes celulares y pérdida de la capacidad retenedora de los jugos dentro de las células. Se ha notado también que la congelación produce una disminución de los aromas y sabores propios de las frutas, lo que no es conveniente, por eso es importante establecer las temperaturas adecuadas para la congelación de la pulpa de maracuyá.

A pesar de estos cambios, la congelación es la técnica más sencilla que permite mantener las características sensoriales y nutricionales lo más parecidas a las de las pulpas frescas y en el caso particular de la Empresa Industrial Procesadora y Comercializadora de Frutas será la técnica empleada.

Presenta la restricción de exigir mantener la cadena de frío todo el tiempo hasta llegar el momento de la utilización por el consumidor final. Además el estado sólido plantea ciertas incomodidades cuando se necesita emplear solo una parte del bloque de pulpa.

Para el control microbiológico de calidad hay necesidad de descongelar la pulpa, con lo que se puede aumentar el recuento real del producto.

La conservación por congelación permite mantener las pulpas por períodos cercanos a un año sin que se deteriore significativamente. Entre más tiempo y más baja sea la temperatura de almacenamiento congelado, mayor número de microorganismos que perecerán. A la vez que las propiedades sensoriales de las pulpas congeladas durante demasiado tiempo irán cambiando.

Así lo mejor es tratar de consumir las pulpas lo antes posible para aprovechar más sus características sensoriales y nutricionales.



**3.2.15. Empaque:** Las pulpas ya obtenidas deben ser aisladas del medio ambiente a fin de mantener sus características hasta el momento de su empleo. Esto se logra mediante su empackado con el mínimo de aire, en recipientes adecuados y compatibles con las pulpas. La mayoría de los alimentos se dilatan al congelarse, algunos de ellos hasta un 10% de su volumen. Por lo tanto los envases en que se congelan deben ser fuertes, hasta cierto punto flexible y no llenarse completamente.

Para el maracuyá se utilizara el plástico PVCD en películas flexibles ya que tiene muy buenas propiedades de barrera. Para empacarse se extrae todo el aire que está en la bolsa en la máquina automática de llenado vertical por medio de una bomba y se sella mediante una barra.

**3.2.16. Pulpas Edulcoradas:** La pulpa edulcorada o también llamada azucarada, es el producto elaborado con pulpas o concentrados de frutas con un contenido mínimo en fruta del 60% y adicionada de azúcar.

El combinar pulpa con azúcar presenta las siguientes ventajas: Le comunica mayor grado de estabilidad que la pulpa cruda; el néctar preparado a partir de esta pulpa presenta mejores características de color, aroma y sabor que el preparado con pulpa cruda congelada no edulcorada; la textura de la edulcorada congelada es más blanda que la cruda congelada, permitiendo una dosificación más sencilla que la cruda congelada. Finalmente la pulpa edulcorada permite una preparación de néctares más rápida, ya que solo hay que mezclarla con agua.

La pulpa edulcorada es de fácil preparación. Hay necesidad de realizar cálculos sencillos donde las variables serán los grados Brix de la pulpa cruda y la proporción de pulpa que se desea tenga la mezcla del producto final que la contendrá.

Las pulpas edulcoradas se pueden preparar y guardar esta mezcla bajo congelación para cuando sea el momento de mezclar con el agua.

Es importante tener en cuenta que estas pulpas edulcoradas no son estables completamente por el hecho de contener una cantidad de sólidos solubles medianamente elevado. Se necesitaría que alcanzaran alrededor de los 68 °Brix, que es la concentración a la que con dificultad se desarrollan los microorganismos. Por esto las mermeladas deben poseer cerca de 68 ° Brix finales.

Una alternativa de conservación de estas pulpas edulcoradas es someterlas a un tratamiento térmico como la pasteurización o la adición de un conservante como sorbatos o benzoatos.

Lo más recomendable es lograr que durante la obtención de la pulpa y la mezcla con el azúcar, no se aumente la carga microbiana y una vez preparadas, someterlas mínimo a refrigeración alrededor de 4 °C.

**3.2.17. Etiquetado:** La etiqueta contendrá la siguiente información:

- Nombre del producto en letras destacadas.
- Tipo, clase y grado.
- Zona de producción.
- Contenido neto.
- Indicación del origen del producto.
- Nombre o razón social y dirección del fabricante o distribuidor.
- Marca de conformidad con norma.
- Aditivos usados.

La etiqueta debe contener la información en inglés cuando se trata de productos que se dirigen directamente al consumidor final

### **3.3. CALIDAD DEL PRODUCTO**

No es fácil producir orgánicamente. Una fruta para ser considerada orgánica debe cumplir con precisos parámetros y reglas que aseguran su procedencia, cualidades y pureza.

Una fruta orgánica debe estar certificada teniendo en cuenta el producto en sí, pero también evaluando el medio ambiente en el cual se generan y la forma en que la gente trabaja con ellas.

Una fruta orgánica es una fruta más sana. Es una fruta más natural porque no tiene agregados químicos ni artificiales de ningún tipo. Porque no está alterada genéticamente de ninguna forma ni fue expuesta durante su crecimiento a pesticidas tóxicos.

**3.3.1. Certificaciones de calidad:** Nuestra gestión y productos son certificados orgánicos por CODEX, acreditado por la Food Standards Agency (Agencia Británica de seguridad alimentaria)<sup>15</sup>

La fruta reglamentariamente está expuesta a varios factores que la afectan y a otros que la fortalecen y embellecen. Lograr el balance adecuado entre esas fuerzas es una de las tareas más complicadas de cultivar orgánicamente, y se logra gracias a buenas ideas y a una investigación y análisis exhaustivos en base al terreno elegido. La manzana que llega al consumidor está plantada de una forma especialmente diseñada para disminuir el efecto devastador del sol en específicos períodos del día y el año, evitando el uso de construcciones artificiales; así como también el lugar está protegido por nuestros propios álamos, que nos ayudan a frenar los fuertes vientos de la Patagonia. El riego mismo está distribuido de la manera más eficiente y natural posible; al igual que los caminos entre los árboles, uniendo los conceptos de máxima productividad y economía, mientras respetan el espacio individual de cada árbol y general sin interrupciones del cuadro entero. Estas ideas ambientales permitieron conservar y disfrutar los animales y otras plantas autóctonas del lugar. Todo creando un hermoso lugar para hermosa fruta.

**3.3.2. Normas fitosanitarias de exportación:** Todas las empresas que deseen exportar productos vegetales, productos y subproductos de origen vegetal deben solicitar por escrito, en la oficina de Inspección y Cuarentena del Instituto Colombiano Agropecuario -ICA- en el puerto de salida, la inspección de la mercancía y la expedición del certificado fitosanitario de exportación. La vigencia del certificado fitosanitario de exportación es de 3 días, sin embargo, este periodo se puede ampliar a 5 días, cuando el usuario justifique la demora de la exportación.

Lo anterior de acuerdo a las Resoluciones 0492 de 2008, 1806 de 2004 y 2002 de 2002 de Instituto Colombiano Agropecuario<sup>16</sup> y a la Resolución 239 “Directrices para la expedición de Certificados Fitosanitarios” de la Comunidad Andina de acuerdo al documento elaborado por la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF/FAO).<sup>17</sup>

El Reino Unido aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de Junio de 2005 y el Departamento del Medio Ambiente, Alimentos y Agrario del Reino Unido está a

---

<sup>15</sup> <http://www.food.gov.uk/>

<sup>16</sup> <http://www.ica.gov.co/Tramites>

<sup>17</sup> Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria

cargo de hacer cumplir la norma. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera.<sup>18</sup>

**3.3.3. Certificado de Origen:** Es un documento expedido por el ministerio de comercio, industria y turismo, que certifica el cumplimiento de los requisitos de origen exigidos mediante acuerdos, el cual se debe presentar como prueba documental al momento de exportar los productos, y su validez es de un año.

Para cada embarque se requiere un Certificado expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. Si se expidió el certificado de origen y no se realiza la exportación se regresa a la Dirección Territorial o Punto de Atención junto con la copia para su anulación.

**3.3.4. Estándares de calidad del Reino unido:** En Europa existe cada vez mayores regulaciones en el campo de la seguridad, salud, calidad y medio ambiente. El objetivo actual y futuro del mercado Europeo, es lograr el bienestar del consumidor, y cualquier producto que cumpla con los requisitos mínimos de calidad, tiene libertad de movimiento dentro de la Unión Europea, pero debido a la cada vez mayor importancia que tiene la Calidad dentro de la Unión Europea, aquellos productos, que cumplan, los más altos estándares de Calidad, tendrán preferencia por parte de los consumidores. Los exportadores que deseen entrar al mercado Europeo, deben estar actualizados en los estrictos y cada vez mayores requerimientos de calidad por parte de la Unión Europea.

Algunos de estos requisitos se encuentran contemplados bajo la norma ISO 9000 (aplicable al establecimiento y control de un sistema de calidad) o la ISO 14000 (aplicable al cuidado del medio ambiente), son algunas de las normas ISO, que poseen las organizaciones o empresas Europeas, conscientes que el mercado demanda cada vez más, productos o servicios con las especificaciones y nivel de calidad esperados. Los sistemas de calidad ISO, cubren las áreas de compra, materias primas, diseño, planeación, producción, tiempo de entrega, empaque, garantía, presentación, mercadeo, instrucciones de uso, servicio posventa, etc., y por lo tanto se espera que sus proveedores, se encuentren igualmente dentro de un sistema de control de calidad para su producción y despachos. El nuevo modelo ISO 9000, Serie 2000. Es una mezcla del modelo de Michael Porter y el EFQM (European Foundation of Quality Management), donde se comienza con la normalización de la forma como la organización identifica las necesidades de sus

---

<sup>18</sup> Proexport. Colombia. [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

clientes y termina con la evaluación de si el cliente realmente está satisfecho con el producto o servicio.

Otras exigencias de la Unión Europea, son la GMP: “Good Manufacturer Process”, que certifica que en el proceso administrativo de la organización, y en sus sistemas de control, se desarrollan y usan “checklists” que garantizan el correcto funcionamiento de estas áreas, y el TQM que es un sistema integrado de calidad, para todas las funciones y actividades dentro de la organización.<sup>19</sup>

### **3.4. TRANSPORTE**

**3.4.1. Infraestructura colombiana:** La infraestructura juega un papel importante en el marco del proceso de exportación y la gestión de comercio exterior así como en la productividad y desarrollo de un país. Las variables de transporte, vías, puertos, tiempos y costos son directamente dependientes y primordiales en este aspecto.

En Colombia la extensión de las redes viales, y específicamente las de transporte de carga por carretera, se consideran de alto impacto en el desarrollo y crecimiento de la infraestructura para el comercio exterior.

Actualmente existen, proyectos como la ampliación de la vía al mar, que permiten que las posibilidades de competitividad de los exportadores colombianos mejoren en cuanto a poder contar con nuevas y mejores opciones de conexión y cobertura en los procesos de exportación, logrando llegar a mercados de destino con mejores tiempos de respuesta<sup>20</sup>. Los puertos marítimos son pieza clave dentro del proceso de transporte, pues son puerta de salida para más del 90% de las exportaciones en Colombia. Los principales son: La Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, la Sociedad Portuaria de Santa Marta y la Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla<sup>21</sup>.

**3.4.2. Trámites y documentos que se exigen en el proceso exportador en Colombia:** Registro en el Ministerio de Comercio Exterior, Registro de Productor Nacional, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen, Registro en el

---

<sup>19</sup> Guía para exportar al Reino Unido. Proexport

<sup>20</sup> [www.proexport.com.co/](http://www.proexport.com.co/)

<sup>21</sup> [www.proexport.com.co/](http://www.proexport.com.co/)

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, Registro de Exportación del ICA, Factura proforma, Factura comercial, Documento de exportación –DEX-, Certificado de origen, Factura consular, Documento de embarque, Lista de empaque, Póliza de seguro, Certificado: De calidad, De depósito, De inspección, De origen, De peso, De sanidad, De seguro.

#### **3.4.3. Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías al Reino Unido:**

La factura Comercial en original y tres copias. Lista de Empaque, indicando el contenido de cada paquete cuando el envío este compuesto por más de uno. Certificado de Origen o Certificado de Exportación. Certificado de Origen o Certificado de Movimiento, donde se reclama la tarifa preferencial. Formularios de tránsito de la Unión Europea cuando la mercancía estará en tránsito por la Zona Europea. Certificado Fitosanitario: Para las plantas vivas, arbustos y árboles, ciertas semillas, ciertas frutas y las patatas. El certificado debe indicar que los artículos han sido examinados y se ajustan a los requisitos del Departamento Británico de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales y debe ser firmado por un funcionario del Gobierno de la Salud o Sanitaria Oficial.

Con anterioridad en el documento (sección 1.2) se definió el perfil de logística del Reino Unido y se explicó el canal de distribución y la ruta de acceso del producto al consumidor.

### **3.5. CONTRATO DE COMPRAVENTA**

Los instrumentos de pago internacional juegan un papel muy importante en un contrato de compraventa de mercancías, pues es la manera como se hace realmente efectiva la transacción. La elección método de pago depende de varios factores claves, como son: el conocimiento y confianza mutua entre el comprador y el vendedor, las normas legales existentes en ambos países, el volumen de operaciones, la periodicidad y los costos bancarios generados por la utilización de dichos instrumentos. El exportador colombiano debe analizar cuidadosamente estos factores para tomar la decisión que más se ajusta a su operación de comercio exterior.

Una vez el exportador ha realizado el estudio del mercado objetivo, los contactos comerciales en el exterior, ha establecido el interés de compra por parte del comprador y ha concretado el negocio, procede a formalizar la transacción de comercio exterior con el comprador a través de un contrato de compraventa o una orden de compra en firme.

El contrato de compraventa internacional de mercancías es el punto de partida del comercio Internacional y constituye un factor primordial en toda transacción comercial. En él se estipulan los derechos y obligaciones de las partes contratantes (exportador, comprador, vendedor e importador) con relación a la compraventa de mercancías. Además, contiene las condiciones, términos y la forma de pago de la operación comercial.

Dentro del contrato de compraventa Internacional se deben indicar los términos de negociación “Incoterms” (términos comerciales internacionales que establecen los derechos y obligaciones entre el comprador y vendedor)

### 3.6. MATERIA PRIMA E INSUMOS

Para obtener el producto es solo necesario el maracuyá como materia prima, se establecerá un rendimiento del maracuyá en el peor de los casos del 90%, para producir las estimaciones de ventas para el primer año mes a mes, se tiene el siguiente cuadro de costos.

**Cuadro 13. Proyección de compra de maracuyá primer año**

<b>COSTO DEL MARACUYA (Kg)</b>	<b>VALOR KILOGRAMO (COP)</b>	<b>VALOR KILOGRAMO (GBP)</b>	<b>Cantidad de maracuyá por mes (Kg)</b>	<b>Costo por mes (COP)</b>	<b>Costo por mes (GBP)</b>
Enero	1648	£0,55	5.555,56	\$ 9.155.556	£3.055,56
Febrero	2150	£0,71	5.708,89	\$ 12.274.111	£4.053,31
Marzo	2956	£0,98	5.866,45	\$ 17.341.239	£5.749,13
Abril	2521	£0,84	6.028,37	\$ 15.197.517	£5.063,83
Mayo	1196	£0,40	6.194,75	\$ 7.408.923	£2.477,90
Junio	1992	£0,66	6.365,73	\$ 12.680.527	£4.201,38
Julio	1903	£0,63	6.541,42	\$ 12.448.323	£4.121,09
Agosto	1647	£0,55	6.721,96	\$ 11.071.074	£3.697,08
Septiembre	1740	£0,58	6.907,49	\$ 12.019.032	£4.006,34
Octubre	1657	£0,55	7.098,14	\$ 11.761.612	£3.903,98
Noviembre	1681	£0,56	7.294,05	\$ 12.261.290	£4.084,67
Diciembre <sup>py</sup>	1563	£0,52	7.495,36	\$ 11.715.249	£3.897,59

**Cuadro 14. Proyección de compra a cinco años**









AÑO	1	2	3	4	5
PROYECCIÓN (Kg)	77.778,16	84.000,41	90.720,45	97.978,08	105.816,33

### 3.7. MAQUINARIA Y EQUIPOS

**Cuadro 15. Presupuesto Maquinaria**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR	COSTO
 bascula empotrada	Características Las plataformas de pesada están pensadas para su uso diario en áreas húmedas y secas. Hasta 2000 Kg Diferentes tecnologías de sensor - tecnología de galgas extensiométricas o compensación de fuerzas electromagnéticas - garantizan la máxima precisión en la pesada.		3.563.520
 banda transportadora	. Capacidad entre 500Kg y 20 toneladas por hora		3.235.236



 <p>Trompos para explosión de maracuyá</p>	<p>Explota el maracuyá sacando el fruto de la cascara sin mezclarlo, para el proceso de despulpado, lo que conlleva a sacar un producto de optima calidad tipo exportación.</p>		<p>5.312.500</p>
 <p>Cuadro 16 (continuación)</p>	<p>Seca la fruta con aire caliente cuando la fruta es</p>		<p>2.326.487</p>
 <p>pasteurizador</p>	<p>Pasteuriza productos como pulpa de fruta, jugos, nectares, agua y salsas Capacidad: 200 lts/ hora hasta 3000 lts/ hora</p>		<p>9.387.456</p>
 <p>sellador al vacío</p>			<p>2.829.470</p>
total			26.654.669

Forma de Pago: 15% a la señal de contrato para trámites y gestión de importación e inicio de la planificación y acompañamiento para montaje del Plan de Negocio de la fábrica contratada. 30% a la confirmación del pedido con plazo de 45/60 días para embarcar la fábrica. 30%, al aviso para embarque, saldo de 25% al aviso de despacho a destino de la fábrica

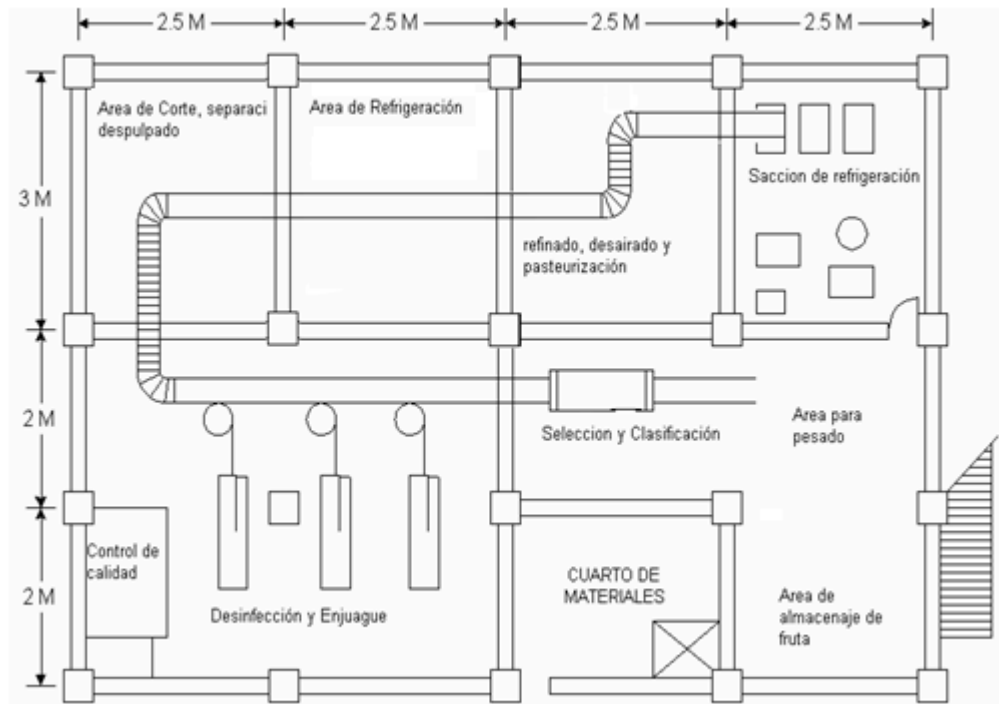
La tecnología utilizada en el proceso de adecuación del maracuyá permite a Colombian Tropical Fruits, tener un volumen de producción que cumpla con los compromisos de suministros adquirido con los clientes, le permite entregar un producto con una calidad excelente, además, con la adecuación de esta tecnología la empresa puede dar cumplimiento al as normas internacionales para el procesamiento de alimentos.

Los costos de producción se disminuyen ya que hay menor pérdida de material, menor cantidad de producto sometido a reproceso y menor cantidad de operarios involucrados en los procesos.

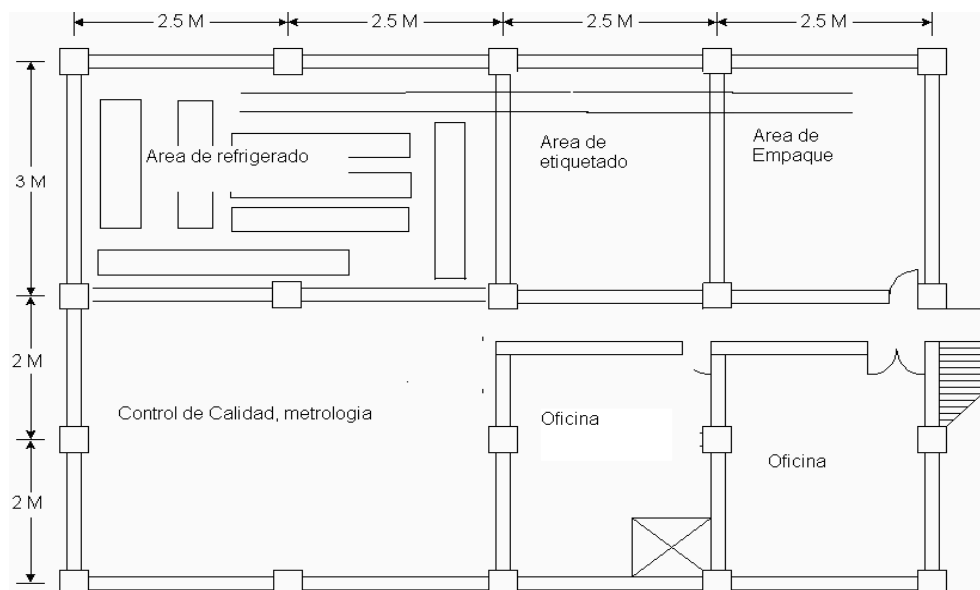
### 3.8. UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA EMPRESA

La empresa Colombian Tropical Fruits, será ubicada en el Bolo zona rural del municipio de Palmira departamento del valle del cauca y tendrá la siguiente distribución física para su funcionamiento:

**Figura 3. Distribución en planta primer piso**



**Figura 4. Distribución en planta segundo piso**



### 3.9. PLAN DE COMPRAS

**Cuadro 16. Plan de compras e inventario para el primer año**

PERIODO	CANTIDAD A VENDER (KG)	ORDEN DE COMPRA (KG)	INVENTARIO
ENERO	5.555,56	5.555,56	0,00
FEBRERO	5.708,89	7.235	1.526,11
MARZO	5.866,45	8.500	4.159,66
ABRIL	6.028,37	7.000	5.131,29
MAYO	6.194,75	3.000	1.936,54
JUNIO	6.365,73	7.000	2.570,81
JULIO	6.541,42	7.000	3.029,39
AGOSTO	6.721,96	9.500	5.807,43
SEPTIEMBRE	6.907,49	4.500	3.399,94
OCTUBRE	7.098,14	8.000	4.301,80
NOVIEMBRE	7.294,05	5.000	2.007,75
DICIEMBRE	7.495,36	5.487,61	0,00

Fuente: Autor

Alcance del plan de compras: Contar con una herramienta para controlar y garantizar que los recursos presupuestales asignados se ejecuten con oportunidad y eficiencia durante la vigencia.

## **4. ORGANIZACIONAL Y LEGALIDAD**

**4.1. RAZON SOCIAL:** El nombre o razón social de la empresa será **COLOMBIAN TROPICAL FRUITS S.A.S**

**4.1.1. MISIÓN:** COLOMBIAN TROPICAL FRUITS. Es una empresa agroindustrial que transforma la fruta en pulpa 100% natural conservando su valor nutricional, logrando también una mayor expectativa de vida de la fruta congelándola y empacándola al vacío, conservando los sabores. Con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

**4.1.2. VISIÓN:** Ser la planta procesadora de frutas líder a nivel internacional y posicionada en el mercado internacional, con nuevas líneas de productos naturales de excelente calidad, bajo costo y fácil preparación, que cumpla con las tendencias de los consumidores internacionales.

**4.1.3. Política de calidad:** Ofrecer productos con calidad de exportación que cumplan con las características y requerimientos exigidos por las normas internacionales para satisfacción de necesidades y expectativas de nuestros consumidores.

## **4.2. CONCEPTO DEL NEGOCIO**

La idea del Plan de Negocio nace de la necesidad del emprendedor de poner en marcha un objetivo trazado en la creación de una empresa, en la cual ponga todo su esfuerzo y conocimiento adquirido a lo largo de su experiencia tanto laboral como académica.

Además desarrollar en el plan de negocio sus habilidades en: análisis de mercado, la administración, análisis contable y financiero de manera que este surja, crezca y se consolide en el mercado internacional, como una excelente oportunidad económica no solo para el emprendedor sino para todo el entorno laboral que genera la actividad y productividad de su plan de negocio ,ofreciendo un producto natural, producido y distribuido con excelentes estándares de calidad y cumplimiento, como factor determinante, impulsando a la economía del sector de frutas y hortalizas, generando a la empresa competitividad y una excelente rentabilidad.

**4.2.1. Concepto:** elaboración, Producción y comercialización de pulpa de maracuyá

**4.2.2. Objetivos de la empresa:**

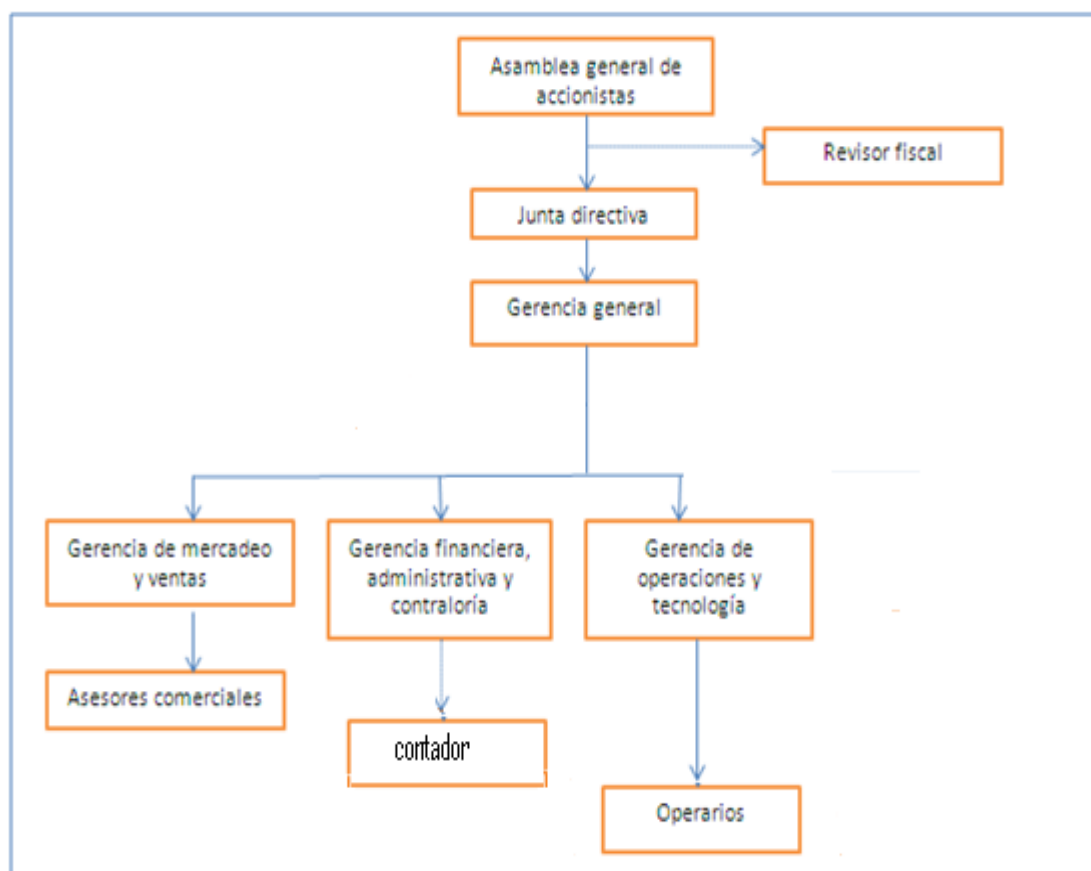
**Cuadro 17. Matriz de cuatro acciones**

<b>ELIMINAR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos artificiales</li> <li>-Producto de poca calidad</li> <li>- Productos que no corresponden a las muestras suministradas a los clientes</li> <li>-Productos que no cumplen con las normas fitosanitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio al cliente</li> <li>-comodidad al preparar productos naturales</li> <li>-Comercialización de pulpa de fruta en el exterior</li> </ul>
<b>REDUCIR</b>	<b>CREAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemas de Calidad</li> <li>-Devoluciones</li> <li>-Demora en entrega de pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sistemas de gestión de calidad</li> <li>-procesos que prolonguen la vida útil del producto</li> <li>-Atención Personalizada</li> <li>-Respuesta rápida y coherente a las necesidades del mercado</li> </ul>

La matriz de las cuatro acciones de la empresa Colombian Tropical Fruit, permitirá estimular a la compañía a crear productos con una curva de valor diferenciada obteniendo varios beneficios dentro de un mercado altamente competitivo, como por ejemplo: Buscar simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para poder poner fin a la disyuntiva entre el valor y el costo. Para un proyecto de emprendimiento como el que se desarrollará permite identificar si se orientara a incrementar y crear, elevando su sistema de costos, y exagerando en la creación de sus productos y servicios. Los Gerentes de cualquier nivel podrán comprender de forma menos compleja las estrategias de tipo mercadotécnico y administrativo que se deberán aplicar para lograr un posicionamiento por encima o en el mismo nivel de su competencia. Permitirá una evaluación de fondo a cada una de las variables donde compite la industria y así se descubrirá que parte del mercado se encuentra desatendida o llenar las expectativas de los clientes- distribuidores.

### 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Cuadro 18. Estructura organizacional**



### 4.4. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Con el objeto de estructurar de la mejor manera la compañía y de crear un ambiente en el cual las personas desarrollen un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre las actividades laborales a desempeñar, se procedió a definir las funciones y requerimientos de cada uno de los cargos con los que

## COLOMBIAN TROPICAL FRUITS

**Cuadro 19. Descripción del cargo Gerente**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente.
Jefe Inmediato:	
Número de Personas en el Cargo:	Administración
FUNCIONES	
<p>Se encargara de planear,organizar,dirigir,controlar,coordinar y analizar el trabajo que se realizara en la empresa, además de contratar al personal idóneo en cada una de las áreas que así lo requiera.</p> <p>Controlar y coordinar al Ejecutivo de ventas. Aumentar el número y la calidad de clientes, la autorización y revisión de las respectivas compras de materiales.</p> <p>Resolver sobre las reparaciones y mantenimiento de la empresa.</p> <p>Analizar los problemas en el area financiera, administrativa, contable entre otros.</p>	
Requisitos de Educación:	Administrador de empresas
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

**Cuadro 20. Descripción del cargo de contador**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Contador
Jefe Inmediato:	Gerente.
Número de Personas en el Cargo:	
FUNCIONES	
<p>Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de la contabilidad.</p> <p>Estar al día en las disposiciones tributarias emanadas por el Gobierno Nacional, departamental y municipal.</p> <p>Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, Retefuente, Impuestos, Parafiscales, etc.</p> <p>Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa.</p> <p>Mantener actualizada la información la cual se ejecutará a las exigencias de la normatividad en materia fiscal y tributaria.</p> <p>Estar atento a las entradas y salidas de dinero de la empresa.</p> <p>Mantener en aviso al gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa.</p> <p>Orientar la elaboración de los estados financieros periódicamente y la presentación de esta información de manera clara y precisa.</p>	
Requisitos de Educación:	Contador público con tarjeta profesional
Requisitos de Experiencia:	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
Otros Requisitos:	Excelente calidad humana y trato interpersonal.

**Cuadro 21. Descripción del cargo de secretario general**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Secretaría General
Jefe Inmediato	Gerente
Número de personas en el cargo	
Funciones	
<p>Redacta correspondencia y documentos con solo indicaciones de su preparándolos para su firma y salida.</p> <p>Mecanografía/procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva.</p> <p>Busca y sintetiza informaciones dentro y fuera de la empresa (periódicos y revistas especializadas, publicaciones, etc.), en función de los objetivos encomendados.</p> <p>Reagrupa y sintetiza información periódica sobre la Empresa.</p> <p>Organiza el archivo según criterio propio.</p> <p>Se responsabilizará de la agenda de trabajo de la Dirección General.</p> <p>Organiza y gestiona viajes de trabajo de la Dirección General.</p> <p>Redacta informes y actas sobre lo tratado en reuniones y despachos con la Dirección.</p> <p>Sigue la evolución de los asuntos y vigila la buena ejecución de las decisiones.</p> <p>Pide y facilita informaciones de cierta complejidad.</p> <p>Toma conocimiento de los problemas, peticiones e intereses de los visitantes en el ámbito de su competencia y responsabilidad y procura ofrecer las soluciones procedentes.</p> <p>Fomenta la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales en su entorno de actuación profesional.</p>	
Requerimientos de educación	Secretariado ejecutivo
Requisitos de experiencia	dos (2) años de experiencia en cargos similares

**Cuadro 22. Descripción del cargo de Gerencia de Mercadeo y Ventas**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Gerencia de mercadeo y ventas
Jefe Inmediato	Gerente
Número de personas en el cargo	
FUNCIONES	
<p>Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.</p> <p>Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia de Ventas, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.</p> <p>Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya Clientes, Proveedores, Competencia, Servicios Sustitutos y a los posibles ingresantes al Mercado.</p> <p>Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.</p> <p>Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.</p> <p>Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.</p> <p>Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.</p> <p>Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.</p> <p>9Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos servicios de telecomunicaciones.</p> <p>Mantener una estructura tarifaria dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o Comercialmente.</p>	
Requerimientos de educación	Profesional en mercado
Requisitos de experiencia	dos (2) años de experiencia en cargos similares



**Cuadro 23. Descripción del cargo de Gerencia financiera y Administrativa**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo	Gerencia financiera administrativa y contraloría
Jefe Inmediato	Gerente
Número de personas en el cargo	
Funciones	
Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos). Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo. La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa. Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.	
Requerimientos de educación	Profesional en mercado
Requisitos de experiencia	dos (2) años de experiencia en cargos similares

**Cuadro 24. Descripción del cargo de Gerente de operaciones y tecnología**

DESCRIPCION DEL CARGO	
Denominación del cargo	Gerencia de operaciones y tecnología
Jefe Inmediato	Gerente
Número de personas en el cargo	
Funciones	
Diseño de bienes y servicios, Gestión de la calidad, Estrategia de procesos, Estrategias de localización, Estrategias de organización, Recursos humanos, Gestión del abastecimiento, Gestión del inventario, Programación, Mantenimiento	
Requerimientos de educación	Profesional en mercado
Requisitos de experiencia	dos (2) años de experiencia en cargos similares

**Cuadro 25. Descripción del cargo Asesor comercial**

descripción del cargo	
Denominación del cargo	asesor comercial
Jefe Inmediato	Gerente
Numero de personas en el cargo	
Funciones	
atencion al cliente,	
Requerimientos de educacion	Profesional en mercado
Requisitos de experiencia	un (1) año de experiencia en cargos similares

**Cuadro 26. Descripción del cargo Jefe de Calidad**

descripción del cargo	
Denominación del cargo	Jefe de control de calidad
Jefe Inmediato	Gerente de mercadeo y ventas
Número de personas en el cargo	
Funciones	
coordinación del programa de calidad	
Requerimientos de educación	Ingeniero industrial
Requisitos de experiencia	un (1) año de experiencia en cargos similares

**4.4.1. Gastos nómina y administración:** De acuerdo a la evaluación y presupuesto de producción y ventas la empresa requeriría del siguiente capital humano.

Un talento humano el cual entrega a la ejecución de cada una de sus labores todo su conocimiento, práctica y experticia en el cabal cumplimiento de sus tareas. Los cuales tendrían una remuneración mínima proyectada de:

**Cuadro 27 Gastos de nómina mes a mes primer año**

Personal directivo	Salario	PS+PF	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total
Gerente General	1.500.000	671.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	2.171.550	28.230.150
Contador	1.200.000	537.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	22.584.120
Secretaria general	600.000	268.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	11.292.060
Gerente de Mercadeo y ventas	1.200.000	537.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	22.584.120
gerente financiera	1.200.000	537.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	22.584.120
Gerente de operaciones	1.200.000	537.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	22.584.120
asesor comercial	600.000	268.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	868.620	11.292.060
Jefe de control de calidad	1.200.000	537.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	1.737.240	22.584.120
total personal directivo	8.700.000	3.894.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	12.594.990	163.734.870
Personal Operativo															
Recepción	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
Recepción	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
selección y clasificación	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
desinfección	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
enjuague	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
corte, separación y despulpado	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
refinado y desairado	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
pasteurización	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
cuarto frío	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
cuarto frío	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
empaquetado	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
Almacenamiento	576.500	258.099	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	834.599	10.849.787
total M.O.D.	6.918.000	3.097.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	10.015.188	130.197.444
Total personal de producción	9.318.000	3.474.480	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	13.489.668	174.668.496

Fuente: Autor

Proyectado a 5 años. De acuerdo a las proyecciones económicas de los siguientes 5 años serán así:

**Cuadro 28. Gasto en nómina proyectada a un año.**

<b>PLANTA DE PERSONAL</b>			
<b>Personal directivo</b>	<b>Salario</b>	<b>PS+PF</b>	<b>total</b>
Gerente General	\$ 1.500.000,00	671.550	\$ 28.230.150,00
Contador	\$ 1.200.000,00	537.240	\$ 22.584.120,00
Secretaria general	\$ 600.000,00	268.620	\$ 11.292.060,00
Gerente de Mercadeo y ventas	\$ 1.200.000,00	537.240	\$ 22.584.120,00
gerente financiera	\$ 1.200.000,00	537.240	\$ 22.584.120,00
Gerente de operaciones	\$ 1.200.000,00	537.240	\$ 22.584.120,00
asesor comercial	\$ 600.000,00	268.620	\$ 11.292.060,00
Jefe de control de calidad	\$ 1.200.000,00	537.240	\$ 22.584.120,00
<b>total personal directivo</b>	<b>\$ 8.700.000,00</b>	<b>3.894.990</b>	<b>\$ 163.734.870,00</b>
<b>Personal Operativo</b>			
Recepción	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
Recepción	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
selección y clasificación	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
desinfección	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
enjuague	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
corte, separación y despulpado	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
refinado y desairado	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
pasteurización	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
cuarto frio	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
cuarto frio	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
empaque	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
Almacenamiento	\$ 576.500,00	258.099	\$ 10.849.787,00
<b>total M.O.D.</b>	<b>\$ 6.918.000,00</b>	<b>3.097.188</b>	<b>\$ 130.197.444,00</b>
<b>Total personal de producción</b>	<b>\$ 9.318.000,00</b>	<b>6.571.668</b>	<b>\$ 174.668.496,00</b>
<b>Nivel normal de produccion</b>			70000
<b>Tasa Predeterminada M.O.D</b>			\$ 2.495,26

**Cuadro 29. Gasto en nómina proyectado a cinco años<sup>22</sup>**

<b>PLANTA DE PERSONAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Personal directivo</b>					
Gerente General	\$ 28.230.150	\$ 29.189.975	\$ 30.334.227	\$ 31.374.582	\$ 32.483.059
Contador	\$ 22.584.120	\$ 23.351.980	\$ 24.267.381	\$ 25.099.666	\$ 25.986.447
Secretaria general	\$ 11.292.060	\$ 11.675.990	\$ 12.133.691	\$ 12.549.833	\$ 12.993.223
Gerente de Mercadeo y ventas	\$ 22.584.120	\$ 23.351.980	\$ 24.267.381	\$ 25.099.666	\$ 25.986.447
gerente financiera	\$ 22.584.120	\$ 23.351.980	\$ 24.267.381	\$ 25.099.666	\$ 25.986.447
Gerente de operaciones	\$ 22.584.120	\$ 23.351.980	\$ 24.267.381	\$ 25.099.666	\$ 25.986.447
asesor comercial	\$ 11.292.060	\$ 11.675.990	\$ 12.133.691	\$ 12.549.833	\$ 12.993.223
Jefe de control de calidad	\$ 22.584.120	\$ 23.351.980	\$ 24.267.381	\$ 25.099.666	\$ 25.986.447
total personal directivo	\$ 163.734.870	\$ 169.301.856	\$ 175.938.515	\$ 181.972.575	\$ 188.401.739
<b>Personal Operativo</b>					
Recepción	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
Recepción	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
selección y clasificación	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
desinfección	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
enjuague	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
corte, separación y despulpado	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
refinado y desairado	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
pasteurización	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
cuarto frio	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
cuarto frio	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
empaque	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
Almacenamiento	\$ 10.849.787	\$ 11.218.680	\$ 11.658.454	\$ 12.058.297	\$ 12.484.321
total M.O.D.	\$ 130.197.444	\$ 134.624.157	\$ 139.901.445	\$ 144.699.563	\$ 149.811.857
Total personal de producción	\$ 175.365.684	\$ 181.328.117	\$ 188.436.208	\$ 194.898.894	\$ 201.784.751
Nivel normal de produccion	70.000	75.600	81.648	88.180	95.234
Tasa Predeterminada M.O.D	\$ 2.505	\$ 2.399	\$ 2.308	\$ 2.210	\$ 2.119

<sup>22</sup>Datos analizados de acuerdo a las proyecciones para Colombia del IPC hasta el año 2015

#### 4.5. ORGANISMOS DE APOYO A INICIATIVAS EMPRESARIALES EN COLOMBIA

**Cuadro 30. Organismos de apoyo**

ENTIDAD	QUE OFRECE	TASA	REQUISITOS	UBICACION DE LA INFORMACIÓN
Fondo Bio-Comercio	Prestamos, capital de inversión y enlaces con otras entidades del sector financiero.	Aprox. 1.8% mensual	Estar enmarcado dentro del sector de Bio- Comercio	<a href="http://www.fondobiocomercio.com">www.fondobiocomercio.com</a>
FOMIPYME	Créditos condonables		contar con el 40% de la inversión final y tiene unos rubros no cofinanciables (ver manual)	<a href="http://www.mincomercio.gov.co/minindustria">www.mincomercio.gov.co/minindustria</a>
INNOVA	Dinero para promoción		Participan las empresas con mínimo dos (2) años de constitución	<a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a>
FUPAD	créditos condonables para maquinaria, materia prima, adecuación de instalaciones e insumos		que dentro de la nómina de la empresa se destine un porcentaje a personas que tengan ingresos por debajo de la línea de pobreza del país sede.	<a href="http://www.fupad.org/">http://www.fupad.org/</a>

#### 4.6. CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS Y ASPECTOS LEGALES.

Se considera que la compañía está ubicada como empresa pequeña ya que tendrá menos de 50 trabajadores.

**4.6.1. Tipo de sociedad:** La empresa será establecida como una sociedad Anónima Simplificada, ya que se crea bajo un documento privado por una o varias personas naturales o jurídicas, dentro de sus responsabilidades solo responden hasta por el monto de sus aportes y que cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.

Sociedad Anónima Simplificada S.A.S. La ley 1258 de 2008 representa la innovación jurídica en materia societaria más importante de los últimos años. Establece una regulación flexible que permite a los asociados estipular condiciones bajo las cuales se regirán sus relaciones, para lo cual se requiere responsabilidad en la adopción de las cláusulas por parte de los contratantes.

**4.6.2. Características:** Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado. Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. Es una sociedad de capitales. Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.<sup>23</sup>

**4.6.3. Requisitos para constituir la sociedad:** Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

---

<sup>23</sup> manual de exportación de frutas, hortalizas y tubérculos desde Colombia al Reino Unido disponible en: <<http://www.ccc.org.co/guia/?View=entry&EntryID=157>>



**4.6.4. Gastos de constitución de la sociedad:** Dependiendo del valor de los aportes de capital así mismo se cobrará el registro de cámara de comercio de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro 31. Tarifas Cámara de Comercio**

TARIFAS VIGENTES 2011		
Desde	Hasta	Tarifa
46.597.200	56.238.000	\$393.000
56.238.000	65.878.800	\$448.000
65.878.800	74.984.000	\$498.000
74.984.000	84.624.800	\$552.000
84.624.800	93.730.000	\$607.000
93.730.000	102.835.200	\$704.000
102.835.200	112.476.000	\$717.000
112.476.000	122.116.800	\$730.000
122.116.800	131.222.000	\$743.000
131.222.000	140.327.200	\$758.000
140.327.200	149.968.000	\$770.000
149.968.000	159.073.200	\$785.000
159.073.200	169.249.600	\$798.000
169.249.600	177.819.200	\$809.000
177.819.200	187.460.000	\$826.000
187.460.000	280.654.400	\$854.000
280.654.400	374.920.000	\$890.000
374.920.000	468.650.000	\$918.000
468.650.000	562.380.000	\$940.000
562.380.000	655.574.400	\$959.000
655.574.400	749.304.400	\$974.000
749.304.400	843.034.400	\$985.000
843.034.400	936.228.800	\$996.000

**Fuente:** manual de exportación de frutas, hortalizas y tuberculos desde colombia al Reino Unido disponible en <http://www.ccc.org.co/Cae/caetab.html>.

**4.6.5. Compromisos con el estado:** Algunos de los impuestos que los empresarios están obligados a pagar en el ejercicio de sus actividades mercantiles, son:

Impuesto sobre la Renta y Complementarios. Impuesto de Valor Agregado I.V.A. Retención en la Fuente. Impuesto de Industria y Comercio

**4.6.6. Compromisos con los empleados:** Afiliarse a una Administradora de Riesgos Profesionales (Privada o el ISS) antes de 24 horas de comenzar



operaciones. Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social ante las Entidades Promotoras de Salud – EPS. Afiliar a los trabajadores al Fondo de Pensiones y al Fondo de Cesantías. Afiliarse en una Caja de Compensación Familiar. Elaborar reglamento de trabajo e inscribirlo en el Ministerio de la Protección Social. Elaborar un programa de Salud Ocupacional para la empresa cuando tiene más de 25 empleados.<sup>24</sup>

**4.6.7. Normas políticas de distribución de utilidades:** Se tomara de acuerdo a lo establecido en el código de comercio en el artículo 151 que dice:

**Art. 151.\_Reglas adicionales para la distribución de utilidades.** No podrá distribuirse suma alguna por concepto de utilidades si estas no se hallan justificadas por balances reales y fidedignos. Las sumas distribuidas en contravención a este artículo no podrán repetirse contra los asociados de buena fe; pero no serán repartibles las utilidades de los ejercicios siguientes, mientras no se absorba o reponga lo distribuido en dicha forma. Tampoco podrán distribuirse utilidades mientras no se hayan enjuagado las pérdidas de ejercicios anteriores que afecten el capital.

**Parágrafo.\_** Para todos los efectos legales se entenderá que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de las mismas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto de dicho capital.

---

<sup>24</sup> manual de exportación de frutas, hortalizas y tubérculos desde Colombia al Reino Unido [en línea][consultado Enero2011] Disponible en internet: <<http://www.ccc.org.co/empresa.html>>

## 5. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero permite determinar la viabilidad del proyecto, ya que muestra la relación entre los costos y gastos en que incurre la empresa durante el desarrollo de las actividades y los ingresos que obtendrá, durante su operación.

### 5.1. FUENTES DE FINANCIACIÓN.

Para poner en marcha la idea de negocio se requerirá de una fuente de inversión, es porque ello que el emprendedor buscara la financiación en FUPAD-USAID a quienes se le solicitara un aporte conjunto de \$ 323.989.122, para así tener disponibilidad de dinero para financiar los gastos y costos que se incurran en la puesta en marcha de la empresa.

### 5.2. INDICADORES ECONÓMICOS.

Es necesario tener en cuenta todas las variables económicas que afectan el proyecto al momento de realizar análisis y proyecciones, pues el comportamiento de estas puede afectar directamente los ingresos y costos de la empresa haciendo que se presenten variaciones en los resultados de la misma.

**5.2.1. Índice de precios al consumidor:** El IPC es un indicador que mide la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. Los resultados son analizados por grupos, subgrupos y clases de gastos, gastos básicos y niveles de ingreso.<sup>25</sup>

**5.2.2. Tasa de Cambio Representativa del Mercado – TCRM:** La TCRM es un indicador económico que revela el nivel diario de la tasa de cambio oficial en el mercado spot de divisas colombiano. Corresponde al promedio aritmético de las tasas promedio ponderadas de compra y venta de divisas de las operaciones interbancarias y de transferencias, desarrolladas por los intermediarios del mercado cambiario que se encuentran autorizados en el Estatuto Cambiario.

La Superintendencia Financiera de Colombia tiene la obligación de calcular la TCRM, divulgarla al mercado y al público en general, conforme a lo dispuesto en el artículo 80 de la Resolución Externa No. 08 de 2000, expedida por la Junta

---

<sup>25</sup>[en línea][consultado Enero2011]Disponible en Internet:<http://www.dane.gov.co>

Directiva del Banco de la República, la metodología establecida por el Banco mediante Circular Reglamentaria DODM - 146 del 21 de Septiembre de 2004, el Artículo 93 del Decreto 4327 del 25 de Noviembre de 2005, Resolución No.0416 del 03 de Marzo de 2006 de la Superintendencia Financiera de Colombia.<sup>26</sup>

**5.2.3. Índice de Precios del Productor:** Es el indicador coyuntural sobre los precios de los bienes en el primer canal de distribución, es decir, precios del productor. Reporta la variación promedio de los precios de una cesta de bienes que se producen en el país para consumo interno y para exportación, incluye sector primario y secundario. No contiene sector servicios. Desde 2007 es elaborado por el DANE (pertenecía al Banco de la República) como parte del PLANIB.<sup>27</sup>

**5.2.4. Tasa de depósito a término fijo (DTF):** La DTF es una tasa de interés que resulta del promedio ponderado de las tasas y los montos diarios de las captaciones a 90 días de los CDTs de la mayoría de intermediarios financieros 1 durante una semana que va de viernes a jueves y tiene vigencia de lunes a domingo. Las entidades financieras reportan a la Superintendencia Bancaria, por medio de la encuesta diaria de interés de captación, las tasas y los montos captados a 90 días. Luego, esta entidad transmite la información al Banco de la República que toma los resultados consolidados por entidad y lleva a cabo un promedio ponderado de las tasas y los montos captados durante una semana.

---

<sup>2626</sup>[en línea][consultado Enero2011]Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co>  
<http://www.superfinanciera.gov.co>

<sup>2727</sup>[en línea][consultado Enero2011]Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co>  
<http://www.dane.gov.co>

## Cuadro 32. Indicadores Macroeconómicos Proyectados

Cifras proyectadas:	2009	2010 py	2011 py	2012 py	2013 py	2014 py	2015 py	2016 py
Inflación (IPC variación anual)	2.00%	2.90%	2.83%	3.60%	3.80%	3.65%	3.55%	3.50%
Precios al Productor (IPP variación anual)	-2.18%	3.84%	3.50%	3.60%	3.40%	3.40%	3.40%	3.40%
PIB (variación Anual)	0.83%	4.67%	4.06%	4.20%	4.36%	4.47%	4.59%	5.20%
Déficit GNC (% PIB)	-4.10%	-4.20%	-4.20%	-3.40%	-2.60%	-2.30%	-1.80%	-1.20%
Déficit cuenta corriente (% PIB)	-1.90%	-2.01%	-2.08%	-1.89%	-1.78%	-1.66%	-1.71%	-1.70%
Tasa de desempleo (trece ciudades)	12.32%	12.16%	12.12%	12.06%	11.97%	11.85%	11.70%	11.43%
Devaluación (TRM Fin de Año)	-8.41%	-7.14%	-2.89%	-4.07%	3.28%	-4.27%	-5.14%	-3.61%
Devaluación (Promedio Anual)	9.75%	-11.90%	-2.11%	-4.30%	3.93%	-5.95%	-2.30%	-2.94%
Precio del Dólar (\$ TRM fin de año)	2,046.20	1,900.00	1,845.00	1,770.00	1,828.00	1,750.00	1,660.00	1,600.00
Precio del Dólar (\$ promedio anual)	2,156.75	1,900.00	1,860.00	1,780.00	1,850.00	1,740.00	1,700.00	1,650.00
Euro (USD/EUR, fin de año)	1.4326	1.2500	1.3300	1.4300	1.3700	1.4000	1.4700	1.5000
DTF (E.A. fin de año)	4.12%	3.21%	4.02%	4.93%	5.43%	5.30%	4.89%	5.10%
DTF (Promedio anual)	6.14%	3.59%	3.70%	4.59%	5.24%	5.35%	5.04%	5.02%
Tasa de referencia BR (Fin de año)	3.50%	3.00%	4.00%	5.00%	5.50%	5.50%	5.00%	5.00%
Tasa de referencia FED (fin de año)	0,0-0,25	0,0-0,25	0,0-0,25	1.00%	2.00%	2.50%	2.50%	2.50%
Inflación EE.UU (IPC variación anual)	-0.35%	1.50%	1.20%	1.40%	2.00%	2.20%	2.40%	2.40%
PIB EE.UU (variación anual)	-2.60%	2.80%	2.40%	2.50%	2.60%	2.60%	2.30%	2.30%
Tasa de referencia ECB (fin de año)	1.00%	1.00%	1.00%	1.75%	2.50%	3.00%	3.00%	3.00%
Inflación Zona Euro (IPC variación anual)	0.29%	1.50%	1.65%	1.80%	2.15%	2.25%	2.25%	2.25%
PIB Zona Euro (variación Anual)	-4.10%	1.40%	1.40%	1.75%	2.00%	2.00%	1.30%	1.30%
Tasa de referencia BoJ (fin de año)	0.10%	0.10%	0.10%	0.75%	0.75%	1.00%	1.25%	1.25%
Inflación Japón (IPC variación anual)	-1.35%	-0.50%	-1.00%	-0.40%	0.40%	0.60%	0.80%	1.00%

Fuente: Investigaciones Económicas – Bancolombia.

### 5.2.5. Tasa de cambio Libra Esterlina – Peso Colombiano:

#### Cuadro 33. Tasa de conversión GBP-COP

TASA DE CONVERSIÓN	
LIBRA ESTERLINA (GBP)	PESO COLOMBIANO (COP)
1	2820,5

Fuente: Loobiz. Febrero 5 de 2012

### 5.3. ESTUDIO DE COSTO Y GASTOS

El precio del maracuyá Colombiano en el Reino Unido es de 4.53 Libras Esterlinas<sup>28</sup> para el distribuidor. La empresa comercializara con este precio.

<sup>28</sup> [www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

### 5.3.1. Costos Variables:

**Cuadro 34. Costos variables para el primer año**

COSTO VARIABLES			
	MATERIA PRIMA	TRANSPORTE INTERMODAL HACIA EL REINO UNIDO (Envío,Embraque,Flete,Seguro,Bodegaje, Transporte Interno)	TOTAL
ENERO	\$ 9.155.556	\$ 34.340.000	\$ 43.495.556
FEBRERO	\$ 12.274.111	\$ 35.287.784	\$ 47.561.895
MARZO	\$ 17.341.239	\$ 36.261.727	\$ 53.602.966
ABRIL	\$ 15.197.517	\$ 37.262.550	\$ 52.460.067
MAYO	\$ 7.408.923	\$ 38.290.997	\$ 45.699.919
JUNIO	\$ 12.680.527	\$ 39.347.828	\$ 52.028.356
JULIO	\$ 12.448.323	\$ 40.433.828	\$ 52.882.152
AGOSTO	\$ 11.071.074	\$ 41.549.802	\$ 52.620.876
SEPTIEMBRE	\$ 12.019.032	\$ 42.696.577	\$ 54.715.609
OCTUBRE	\$ 11.761.612	\$ 43.875.002	\$ 55.636.615
NOVIEMBRE	\$ 12.261.290	\$ 45.085.952	\$ 57.347.242
DICIEMBRE	\$ 11.715.249	\$ 46.330.325	\$ 58.045.574
TOTAL	\$ 145.334.453	\$ 480.762.373	\$ 626.096.826

La variación en el costo del transporte intermodal por año ya materia prima las calcularemos con base al IPC.

**Cuadro 35. Proyección de costos variables a cinco años**

PROYECCIÓN DE COSTOS VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Año 4	Año 5
Materia prima	\$ 145.334.453	\$ 150.566.493	\$ 156.288.020	\$ 161.992.533	\$ 161.992.533
Transporte intermodal	\$ 480.762.373	\$ 498.069.818	\$ 516.996.471	\$ 535.866.843	\$ 535.866.843
total	\$ 626.096.826	\$ 648.636.312	\$ 673.284.492	\$ 697.859.375	\$ 697.859.375

**Cuadro 36. Margen de contribución primer año**

Mes	Precio	INGRESO	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%)
Enero	\$ 13.669	\$ 68.345.000	\$ 43.495.556	\$ 24.849.444	36%
Febrero	\$ 13.669	\$ 70.231.322	\$ 47.561.895	\$ 22.669.427	32%
Marzo	\$ 13.669	\$ 72.169.723	\$ 53.602.966	\$ 18.566.757	26%
Abril	\$ 13.669	\$ 74.161.570	\$ 52.460.067	\$ 21.701.502	29%
Mayo	\$ 13.669	\$ 76.208.502	\$ 45.699.919	\$ 30.508.583	40%
Junio	\$ 13.669	\$ 78.311.751	\$ 52.028.356	\$ 26.283.396	34%
Julio	\$ 13.669	\$ 80.473.230	\$ 52.882.152	\$ 27.591.079	34%
Agosto	\$ 13.669	\$ 82.694.306	\$ 52.620.876	\$ 30.073.430	36%
Septiembre	\$ 13.669	\$ 84.976.619	\$ 54.715.609	\$ 30.261.010	36%
Octubre	\$ 13.669	\$ 87.321.946	\$ 55.636.615	\$ 31.685.331	36%
Noviembre	\$ 13.669	\$ 89.732.064	\$ 57.347.242	\$ 32.384.822	36%
Diciembre	\$ 13.669	\$ 92.208.614	\$ 58.045.574	\$ 34.163.040	37%
<b>TOTAL</b>		\$ 956.834.647	\$ 626.096.826	\$ 330.737.822	35%

**Cuadro 37. Margen de contribución a cinco años**

	PRECIO	INGRESO	COSTO VARIABLE	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%)
Año 1	\$ 13.669	956.834.647	\$ 626.096.826	\$ 330.737.822	35%
Año 2	\$ 14.161	1.070.576.800	\$ 648.636.312	\$ 421.940.488	39%
Año 3	\$ 14.699	1.200.149.781	\$ 673.284.492	\$ 526.865.290	44%
Año 4	\$ 15.236	1.343.514.568	\$ 697.859.375	\$ 645.655.192	48%
Año 5	\$ 15.777	1.502.517.700	\$ 697.859.375	\$ 804.658.325	54%

### 5.3.2. Costos Fijos:

**Cuadro 38. Costos fijos primer año de Enero a Junio**

<b>Costos fijos</b>						
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
personal de producción	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668
	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934
<b>total</b>	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602
<b>costos indirectos de fabricación</b>						
Mantenimiento y repartición	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Honorarios asesores	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333
arriendo						
servicios públicos	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
depreciación	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333
dotación personal	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333
<b>TOTAL C.I.F.</b>	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602

**Cuadro 39. Costos fijos primer año de Julio a Diciembre**

<b>Costos fijos</b>							
	<b>julio</b>	<b>agosto</b>	<b>septiembre</b>	<b>octubre</b>	<b>noviembre</b>	<b>diciembre</b>	<b>TOTAL</b>
personal de producción	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 13.489.668	\$ 161.876.016
	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 2.697.934	\$ 32.375.203
<b>total</b>	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 194.251.219
<b>costos indirectos de fabricación</b>							
Mantenimiento y repartición	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Honorarios asesores	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 2.500.000
arriendo							
servicios públicos	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
depreciación	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 3.340.000
dotación personal	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 4.000.000
<b>TOTAL C.I.F.</b>	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 1.670.000	\$ 20.040.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 17.857.602	\$ 214.291.219

### Cuadro 40. Proyección de costos fijos a cinco años

Costos fijos					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
personal de producción	\$ 161.876.016	\$ 181.328.117	\$ 188.436.208	\$ 194.898.894	\$ 201.784.751
total	\$ 32.375.203	\$ 33.540.711	\$ 34.815.258	\$ 36.086.014	\$ 37.367.068
	\$ 194.251.219	\$ 214.868.828	\$ 223.033.843	\$ 231.174.579	\$ 239.381.276
costos indirectos de fabricación					
Mantenimiento y repartición	\$ 3.000.000	\$ 3.108.000	\$ 3.226.104	\$ 3.343.857	\$ 3.462.564
Honorarios asesores	\$ 2.500.000	\$ 2.590.000	\$ 2.688.420	\$ 2.786.547	\$ 2.885.470
arriendo					
servicios públicos	\$ 7.200.000	\$ 7.459.200	\$ 7.742.650	\$ 8.025.256	\$ 8.310.153
depreciación	\$ 3.340.000	\$ 3.460.240	\$ 3.591.729	\$ 3.722.827	\$ 3.854.988
dotación personal	\$ 4.000.000	\$ 4.144.000	\$ 4.301.472	\$ 4.458.476	\$ 4.616.752
<b>TOTAL C.I.F.</b>	\$ 20.040.000	\$ 20.761.440	\$ 21.550.375	\$ 22.336.963	\$ 23.129.926
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$ 214.291.219	\$ 235.630.268	\$ 244.584.218	\$ 253.511.542	\$ 262.511.202



### 5.3.3. Gastos fijos:

**Cuadro 41. Gastos fijos primer año de Enero – Junio**

presupuesto de gastos primer año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>gastos administrativos</b>						
arriendos						
servicios publicos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
telefonos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
internet	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Honorarios asesores contador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
seguros generales	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
gastos de aseo y vigilancia	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
aseo y cafeteria	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
pesoanl directivo	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510
utiles y papeleria	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
taxis y buses	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333
Mantenimiento y reparacion locativa	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 25.000
depreciacion	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 412.820
<b>total gastos administrativos</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.207.663</b>
<b>gastos de renovacion de matricula</b>						
Registro de camara de comercio	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167
invima	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333
otros	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833
<b>total gastos legales</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>
<b>gastos de ventas</b>						
promocion	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323
comunicación	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333
	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656
<b>gastos de exportacion</b>						
carta de credito	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210
certificado fito sanitario	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
certificado de origen	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Costo S.I.A	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 504.900
<b>total gastos de exportacion</b>	<b>\$ 1.785.210</b>	<b>\$ 1.785.210</b>	<b>\$ 1.785.210</b>	<b>\$ 1.785.210</b>	<b>\$ 1.785.210</b>	<b>\$ 1.795.110</b>
<b>total gastos</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.161.763</b>

**Cuadro 42. Gastos fijos primer año de Julio – Diciembre**

presupuesto de gastos primer año	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	total
<b>gastos administrativos</b>							
arriendos							
servicios publicos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 4.800.000
telefonos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
internet	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Honorarios asesores contador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
seguros generales	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 10.800.000
gastos de aseo y vigilancia	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
aseo y cafeteria	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 840.000
pasaport directorio	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 109.446.120
utiles y papeleria	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 720.000
taxis y buses	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 232.000
Mantenimiento y reparacion locativa	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 575.000
depreciacion	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 4.963.459
<b>total gastos administrativos</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 12.233.538</b>	<b>\$ 146.770.579</b>
<b>gastos de renovacion de matricula</b>							
Registro de camara de comercio	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 110.000
inviata	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 160.000
otros	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 250.000
<b>total gastos legales</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 43.333</b>	<b>\$ 520.000</b>
<b>gastos de ventas</b>							
promocion	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 12.087.877
comunicación	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 1.300.000
	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 1.115.656	\$ 13.387.877
<b>gastos de exportacion</b>							
carta de credito	\$ 1.730.710	\$ 1.730.710	\$ 1.730.710	\$ 1.730.710	\$ 1.730.710	\$ 1.730.710	\$ 14.762.520
certificado fito sanitario	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 576.000
certificado de origen	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000
Costo S.I.A	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 5.949.900
<b>total gastos de exportacion</b>	<b>\$ 1.785.710</b>	<b>\$ 1.785.710</b>	<b>\$ 1.785.710</b>	<b>\$ 1.785.710</b>	<b>\$ 1.785.710</b>	<b>\$ 1.785.710</b>	<b>\$ 21.432.420</b>
<b>total gastos</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 15.177.738</b>	<b>\$ 182.116.876</b>

**Cuadro 43. Proyección a 5 años de los gastos fijos**

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>gastos administrativos</b>					
arriendos					
servicios públicos	\$ 4.800.000	\$ 4.972.800	\$ 5.161.766	\$ 5.350.171	\$ 5.540.102
teléfonos	\$ 3.600.000	\$ 3.729.600	\$ 3.871.325	\$ 4.012.628	\$ 4.155.076
internet	\$ 2.400.000	\$ 2.486.400	\$ 2.580.883	\$ 2.675.085	\$ 2.770.051
Honorarios asesores contador	\$ 7.200.000	\$ 7.459.200	\$ 7.742.650	\$ 8.025.256	\$ 8.310.153
seguros generales	\$ 10.800.000	\$ 11.188.800	\$ 11.613.974	\$ 12.037.884	\$ 12.465.229
gastos de aseo y vigilancia	\$ 1.200.000	\$ 1.243.200	\$ 1.290.442	\$ 1.337.543	\$ 1.385.025
aseo y cafetería	\$ 840.000	\$ 870.240	\$ 903.309	\$ 936.280	\$ 969.518
Personal directivo	\$ 109.446.120	\$ 122.597.895	\$ 127.403.752	\$ 131.773.244	\$ 136.428.846
útiles y papelería	\$ 720.000	\$ 745.920	\$ 774.265	\$ 802.526	\$ 831.015
taxis y buses	\$ 232.000	\$ 240.352	\$ 249.485	\$ 258.592	\$ 267.772
Mantenimiento y reparación locativa	\$ 575.000	\$ 595.700	\$ 618.337	\$ 640.906	\$ 663.658
depreciación	\$ 4.963.459	\$ 5.142.144	\$ 5.337.545	\$ 5.532.366	\$ 5.728.765
<b>total gastos administrativos</b>	<b>\$ 146.776.579</b>	<b>\$ 161.272.251</b>	<b>\$ 167.547.733</b>	<b>\$ 173.382.481</b>	<b>\$ 179.515.210</b>
<b>gastos de renovación de matrícula</b>					
Registro de cámara de comercio	\$ 110.000	\$ 113.960	\$ 118.290	\$ 122.608	\$ 126.961
invima	\$ 160.000	\$ 165.760	\$ 172.059	\$ 178.339	\$ 184.670
otros	\$ 250.000	\$ 259.000	\$ 268.842	\$ 278.655	\$ 288.547
<b>total gastos legales</b>	<b>\$ 520.000</b>	<b>\$ 538.720</b>	<b>\$ 559.191</b>	<b>\$ 579.602</b>	<b>\$ 600.178</b>
<b>gastos de ventas</b>					
promoción	\$ 12.087.877	\$ 12.523.041	\$ 12.998.916	\$ 13.473.377	\$ 13.951.681
comunicación	\$ 1.300.000	\$ 1.346.800	\$ 1.397.978	\$ 1.449.005	\$ 1.500.444
	\$ 13.387.877	\$ 13.869.841	\$ 14.396.895	\$ 14.922.381	\$ 15.452.126
<b>gastos de exportación</b>					
carta de crédito	\$ 14.762.520	\$ 15.293.971	\$ 15.875.142	\$ 16.454.584	\$ 17.038.722
certificado Fitosanitario	\$ 576.000	\$ 596.736	\$ 619.412	\$ 642.021	\$ 664.812
certificado de origen	\$ 144.000	\$ 149.184	\$ 154.853	\$ 160.505	\$ 166.203
Costo S.I.A	\$ 5.949.900	\$ 6.164.096	\$ 6.398.332	\$ 6.631.871	\$ 6.867.303
<b>total gastos de exportación</b>	<b>\$ 21.432.420</b>	<b>\$ 22.203.987</b>	<b>\$ 23.047.739</b>	<b>\$ 23.888.981</b>	<b>\$ 24.737.040</b>
<b>total gastos fijos</b>	<b>\$ 182.116.876</b>	<b>\$ 197.884.799</b>	<b>\$ 205.551.558</b>	<b>\$ 212.773.445</b>	<b>\$ 220.304.554</b>

### 5.3.4. Flujo de caja

**Cuadro 44. Flujo de caja primer año Enero – Junio**

<b>Costos fijos</b>						
personal de producción	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602
<b>costos indirectos de fabricación</b>						
Mantenimiento y repartición	\$ 250.000	250000	\$ 250.000	250000	\$ 250.000	250000
Honorarios asesores	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333
arriendo						
servicios públicos	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
depreciación	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333
dotación personal	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333
<b>gastos administrativos</b>						
arriendos						
servicios públicos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
teléfonos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
internet	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Honorarios asesores contador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
seguros generales	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
gastos de aseo y vigilancia	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
aseo y cafetería	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
personal directivo	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510
útiles y papelería	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
taxis y buses	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333
Mantenimiento y reparación locativa	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 25.000
depreciación	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 412.820
<b>gastos de renovación de matrícula</b>						
Registro de cámara de comercio	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167
invima	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333
otros	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833
<b>gastos de ventas</b>						
promoción	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323
comunicación	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333
<b>gastos de exportación</b>						
carta de crédito	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210
certificado Fito sanitario	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
certificado de origen	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Costo S.I.A	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 504.900
<b>costos variables</b>						
materia prima	915555,556	12274111,11	17341238,68	15197516,63	7408922,585	12680527,11
transporte	34340000	35287784	36261726,84	37262550,5	38290996,89	39347828,41
<b>2) TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 76.530.895	\$ 80.597.234	\$ 86.638.305	\$ 85.495.406	\$ 78.735.259	\$ 85.047.720
<b>3) Flujo Netos (3=1-2)</b>	\$ 201.814.105	-\$ 10.365.912	-\$ 14.468.582	-\$ 11.333.837	-\$ 2.526.756	-\$ 6.735.968
<b>4)Saldo Inicial</b>	0	\$ 201.814.105	\$ 191.448.193	\$ 176.979.611	\$ 165.645.774	\$ 163.119.018
<b>5) saldo final (5=3+4)</b>	\$ 201.814.105	\$ 191.448.193	\$ 176.979.611	\$ 165.645.774	\$ 163.119.018	\$ 156.383.050

**Cuadro 45. Flujo de caja primer año Julio – Diciembre**

	flujo de caja					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>						
ventas	\$ 80.473.230	\$ 82.694.306	\$ 84.976.619	\$ 87.321.946	\$ 89.732.064	\$ 92.208.614
Préstamo de socios						
otros ingresos						
<b>1) TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 80.473.230</b>	<b>\$ 82.694.306</b>	<b>\$ 84.976.619</b>	<b>\$ 87.321.946</b>	<b>\$ 89.732.064</b>	<b>\$ 92.208.614</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costos fijos</b>						
personal de producción	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602	\$ 16.187.602
<b>costos indirectos de fabricación</b>						
Mantenimiento y repartición	250000	\$ 250.000	250000	\$ 250.000	250000	\$ 250.000
Honorarios asesores	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333
arriendo						
servicios públicos	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
depreciación	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333	\$ 278.333
dotación personal	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333
<b>gastos administrativos</b>						
arriendos						
servicios públicos	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
teléfonos	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
internet	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Honorarios asesores contador	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
seguros generales	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000
gastos de aseo y vigilancia	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
aseo y cafetería	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
personal directivo	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510	\$ 9.120.510
útiles y papelería	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
taxis y buses	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333	\$ 19.333
Mantenimiento y reparación locativa	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
depreciación	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695	\$ 413.695
<b>gastos de renovación de matrícula</b>						
Registro de cámara de comercio	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167	\$ 9.167
invima	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333	\$ 13.333
otros	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833	\$ 20.833
<b>gastos de ventas</b>						
promoción	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323	\$ 1.007.323
comunicación	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333	\$ 108.333
<b>gastos de exportación</b>						
carta de crédito	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210	\$ 1.230.210
certificado Fito sanitario	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
certificado de origen	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Costo S.I.A	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000	\$ 495.000
<b>costos variables</b>						
materia prima	12448323,24	11071074,24	12019032,46	11761612,41	12261290	11715249,02
transporte	40433828,47	41549802,14	42696576,68	43875002,19	45085952,25	46330324,53
<b>2) TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 85.917.491</b>	<b>\$ 85.656.216</b>	<b>\$ 87.750.948</b>	<b>\$ 88.671.954</b>	<b>\$ 90.382.581</b>	<b>\$ 91.080.913</b>
<b>3) Flujo Netos (3=1-2)</b>	<b>-\$ 5.444.261</b>	<b>-\$ 2.961.909</b>	<b>-\$ 2.774.329</b>	<b>-\$ 1.350.008</b>	<b>-\$ 650.517</b>	<b>\$ 1.127.701</b>
<b>4) Saldo Inicial</b>	<b>\$ 156.383.050</b>	<b>\$ 150.938.789</b>	<b>\$ 147.976.880</b>	<b>\$ 145.202.550</b>	<b>\$ 143.852.543</b>	<b>\$ 143.202.025</b>
<b>5) saldo final (5=3+4)</b>	<b>\$ 150.938.789</b>	<b>\$ 147.976.880</b>	<b>\$ 145.202.550</b>	<b>\$ 143.852.543</b>	<b>\$ 143.202.025</b>	<b>\$ 144.329.726</b>



**Cuadro 46. Flujo de caja proyectado por los cinco años**

flujo de caja proyectado para cinco años						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>INGRESOS</b>						
ventas	956.834.647	1.070.576.800	1.200.149.781	1.343.514.568	1.502.517.700	
Préstamo de socios	\$ 210.000.000					
otros ingresos						
<b>1) TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.166.834.647</b>	<b>1.070.576.800</b>	<b>1.200.149.781</b>	<b>1.343.514.568</b>	<b>1.502.517.700</b>	
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costos fijos</b>						
personal de producción	\$ 194.251.219	\$ 214.868.828	\$ 223.033.843	\$ 231.174.579	\$ 239.381.276	
costos indirectos de fabricación						
Mantenimiento y repartición	\$ 3.000.000	\$ 3.108.000	\$ 3.226.104	\$ 3.343.857	\$ 3.462.564	
Honorarios asesores	\$ 2.500.000	\$ 2.590.000	\$ 2.688.420	\$ 2.786.547	\$ 2.885.470	
arriendo						
servicios públicos	\$ 7.200.000	\$ 7.459.200	\$ 7.742.650	\$ 8.025.256	\$ 8.310.153	
depreciación	\$ 3.340.000	\$ 3.460.240	\$ 3.591.729	\$ 3.722.827	\$ 3.854.988	
dotación personal	\$ 4.000.000	\$ 4.144.000	\$ 4.301.472	\$ 4.458.476	\$ 4.616.752	
<b>gastos administrativos</b>						
arriendos						
servicios públicos	\$ 4.800.000	\$ 4.972.800	\$ 5.161.766	\$ 5.350.171	\$ 5.540.102	
teléfonos	\$ 3.600.000	\$ 3.729.600	\$ 3.871.325	\$ 4.012.628	\$ 4.155.076	
internet	\$ 2.400.000	\$ 2.486.400	\$ 2.580.883	\$ 2.675.085	\$ 2.770.051	
Honorarios asesores contador	\$ 7.200.000	\$ 7.459.200	\$ 7.742.650	\$ 8.025.256	\$ 8.310.153	
seguros generales	\$ 10.800.000	\$ 11.188.800	\$ 11.613.974	\$ 12.037.884	\$ 12.465.229	
gastos de aseo y vigilancia	\$ 1.200.000	\$ 1.243.200	\$ 1.290.442	\$ 1.337.543	\$ 1.385.025	
aseo y cafetería	\$ 840.000	\$ 870.240	\$ 903.309	\$ 936.280	\$ 969.518	
personal directivo	\$ 109.446.120	\$ 122.597.895	\$ 127.403.752	\$ 131.773.244	\$ 136.428.846	
útiles y papelería	\$ 720.000	\$ 745.920	\$ 774.265	\$ 802.526	\$ 831.015	
taxis y buses	\$ 232.000	\$ 240.352	\$ 249.485	\$ 258.592	\$ 267.772	
Mantenimiento y reparación locativa	\$ 575.000	\$ 595.700	\$ 618.337	\$ 640.906	\$ 663.658	
depreciación	\$ 4.963.459	\$ 5.142.144	\$ 5.337.545	\$ 5.532.366	\$ 5.728.765	
<b>gastos de renovación de matrícula</b>						
Registro de cámara de comercio	\$ 110.000	\$ 113.960	\$ 118.290	\$ 122.608	\$ 126.961	
invima	\$ 160.000	\$ 165.760	\$ 172.059	\$ 178.339	\$ 184.670	
otros	\$ 250.000	\$ 259.000	\$ 268.842	\$ 278.655	\$ 288.547	
<b>gastos de ventas</b>						
promoción	\$ 12.087.877	\$ 12.523.041	\$ 12.998.916	\$ 13.473.377	\$ 13.951.681	
comunicación	\$ 1.300.000	\$ 1.346.800	\$ 1.397.978	\$ 1.449.005	\$ 1.500.444	
<b>gastos de exportación</b>						
carta de crédito	\$ 14.762.520	\$ 15.293.971	\$ 15.875.142	\$ 16.454.584	\$ 17.038.722	
certificado Fito sanitario	\$ 576.000	\$ 596.736	\$ 619.412	\$ 642.021	\$ 664.812	
certificado de origen	\$ 144.000	\$ 149.184	\$ 154.853	\$ 160.505	\$ 166.203	
Costo S.I.A	\$ 5.949.900	\$ 6.164.096	\$ 6.398.332	\$ 6.631.871	\$ 6.867.303	
<b>costos variables</b>						
materia prima	\$ 145.334.453	\$ 145.334.453	\$ 145.334.453	\$ 145.334.453	\$ 145.334.453	
transporte	\$ 480.762.373	\$ 480.762.373	\$ 480.762.373	\$ 480.762.373	\$ 480.762.373	
<b>2) TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 1.022.504.921</b>	<b>\$ 1.059.611.893</b>	<b>\$ 1.076.232.602</b>	<b>\$ 1.092.381.813</b>	<b>\$ 1.108.912.581</b>	
<b>3) Flujo Netos (3=1-2)</b>	<b>\$ 144.329.726</b>	<b>\$ 10.964.907</b>	<b>\$ 123.917.180</b>	<b>\$ 251.132.755</b>	<b>\$ 393.605.119</b>	
<b>4) Saldo Inicial</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 144.329.726</b>	<b>\$ 155.294.633</b>	<b>\$ 279.211.813</b>	<b>\$ 530.344.568</b>	
<b>5) saldo final (5=3+4)</b>	<b>-210000000</b>	<b>\$ 144.329.726</b>	<b>\$ 155.294.633</b>	<b>\$ 279.211.813</b>	<b>\$ 530.344.568</b>	<b>\$ 923.949.688</b>

## 5.4.INDICADORES FINANCIEROS PARA LA EVALUACION DEL PROYECTO

A continuación se listan algunos indicadores financieros que son utilizados para evaluar la viabilidad del proyecto:

### Cuadro 47. Indicadores de Evaluación

Indicador	Valor
VPN	\$ 802.410.443
TMAR	27%
TIR	99%

**5.4.1. Valor presente neto (VPN):** El valor presente neto permite determinar el valor a hoy de los flujos de caja obtenidos en la evaluación del proyecto. Es muy importante, pues en caso de que este indicador sea negativo indicará una pérdida de valor para la compañía y por lo tanto no se debe invertir.

Para este proyecto el resultado obtenido fue de \$ 802.410.443

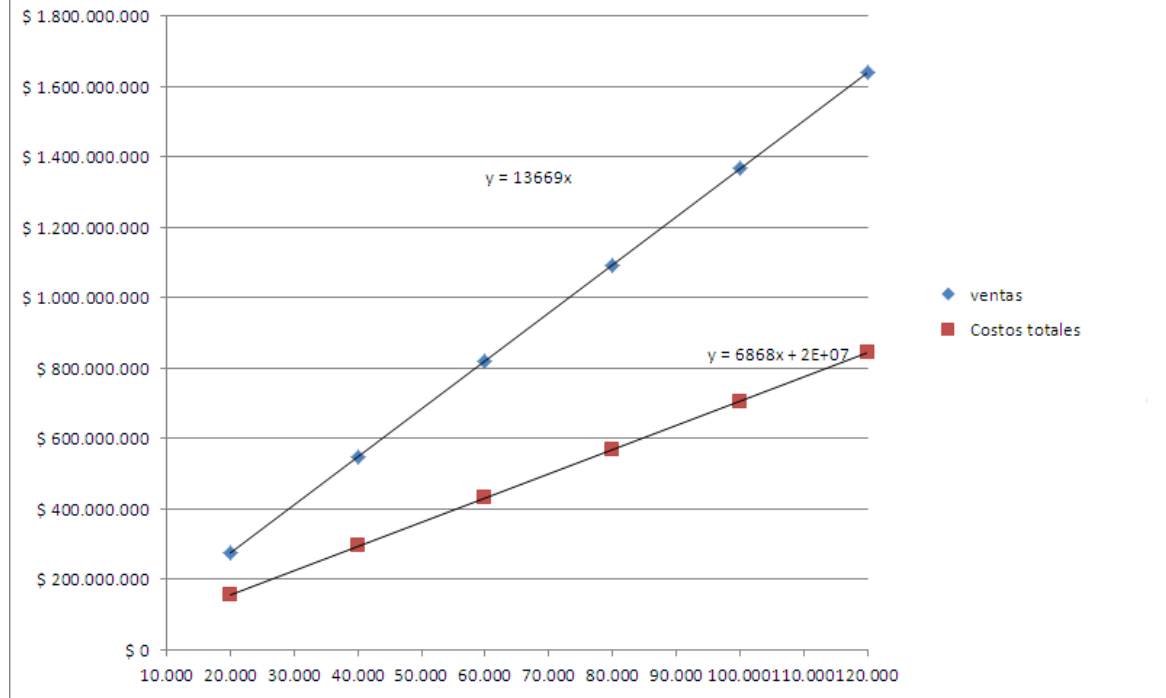
**5.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo.

Para este proyecto el resultado fue TIR=99%

Como el valor presente neto del proyecto es mayor a cero y la tasa interna de retorno mayor a la tasa de oportunidad de la empresa, se puede inferir que el proyecto es viable en términos financieros.

**Punto de equilibrio.** El punto de equilibrio es la cantidad de unidades que la empresa debe de producir y vender para poder sostener sus gastos totales, desde este punto de vista en el siguiente cuadro podemos observar que para que la compañía tenga un punto de equilibrio debe de producir para el año uno 2.941 unidades anuales de un kilogramo, y las unidades que se produzcan y se vendan de mas, estas generaran utilidad a la idea de negocio.

**Grafica 14. Punto de equilibrio del mercado**





## **6. INNOVACION**

La empresa en su proceso de producción ha introducido el empaque ha introducido el empaque al vacío que extenderá la vida útil de la pumpa de fruta y utiliza un empaque enplástico PVCD en películas flexibles que permite conservar el aroma, textura y sabor natural de la pulpa, además, este empaque por sus propiedades de Barrera conservan el producto aislado de agentes contaminantes.

En cuanto a maquinaria utilizara en el proceso de corte, extracción y despulpado una sola maquina con tecnología de punta con la cual se aumenta el rendimiento, se disminuye el tiempo de producción, se evita la contaminación de la pulpa por manipulación, disminuye el costo de producción debido a que solo se necesita un operario.

En cuanto a estrategias de ventas, la empresa es la única en Colombia en el sector frutícola que a lo largo de su año fiscal asistirá a más de cuatro ferias internacionales en el Reino Unido para promocionar su producto.

## **7. IMPACTO DEL PROYECTO**

Al crear la comercializadora de pulpa de fruta Colombian Tropical Fruit, se incrementara la participación de Colombia en las exportaciones hacia el reino unido en el sector agroindustrial en la cadena de Frutas y hortalizas en un 0.01%.

Además la empresa genera veinte (20) empleos en forma directa y tres (3) en forma indirecta que aportan, más de \$130 millones de pesos a la economía interna del país.

## 8. DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

**Cuadro 48. Matriz de selección de mercados**

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS												
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	REINO UNIDO				PERU				CANADA			
	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF
INDICADORES MACROECONÓMICOS		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05
MONEDA	GBP			1	Nuevo sol			1	Dólar canadiense			1
PIB US\$	2.603.433.000,00			1	73.838.000.000,00			1	1142.854.166.667,00			1
PIB PER CAPITA US\$	36.496,00			1	2.642,00			1	35.297,00			1
CRECIMIENTO DEL PIB	0,02			1	6,70			1	3,30			1
DEVALUACIÓN	11,98			1	4,34			1	-3,22			1
INFLACIÓN	3,30			1	1,50			1	2,20			1
TIPO DE CAMBIO	0,65 (GBP por USD)			1	70114			1	1,20			1
TASA DE DESEMPLEO	7,90			1	3,31			1	6,50			1
BALANZA COMERCIAL	-128.700.000.000,00			1	3.800.000.000,00			1	47.100.000.000,00			1
Exportaciones	357.300.000.000,00				15.950.000.000,00				364.800.000.000,00			
Importaciones	486.000.000.000,00				12.150.000.000,00				317.700.000.000,00			
INDICADORES DEMOGRÁFICOS		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05
POBLACIÓN	62.698.362,00			1	28.302.603,00			1	33.098.932,00			1
TASA DE NATALIDAD	12,29			1	2,04			1	1,07			1
RELIGIÓN	Catolica Romana 56% , no tienen religion 35%, Otra 8%			1	Catolica Romana 81%, Adventista 14%, Otra Cristiana 0,7%, Otra 0,6%, sin especificar o ninguna 16,3%			1	Catolica 42,6%, Protestante 23,3% (incluyendo Iglesia Unida 9,5%, Anglicana 6,8%, Baptista 2,4%, Luterana 2%), Otra Cristiana 4,4%, Musulman 1,9%, Otra 11,8%, Ninguna 16%			1
IDIOMA	ingles			1	Castellano			1	Inglés - Frances			1
TIPO DE GOBIERNO	monarquia costitucional , paralameto			1	Republica constitucional			1	Gobierno Federal			1
SITUACIÓN ACTUAL	estable			1	Estable			1	Estable			1
ESTABILIDAD POLÍTICA		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05
Panorama político económico	inestable			1	Estable			1	Estable			1
Índice de percepción de corrupción	bajo			1	Alto			1	Bajo			1
COMERCIO EXTERIOR		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20
Partida Arancelaria												
IMPORTACIONES FOB				1				1				1
2006 CIF USD	176.600.000,00				1.278.000,00				51.559.000,00			
2007 CIF USD	156.000.000,00				1.669.000,00				59.082.000,00			
2008 CIF USD	346.500.000,00				n.d				n.d			
IMPO. DESDE COLOMBIA				1				1				1
2006 USD	219.400.000,00				19.000,00				-			
2007USD	253.700.000,00				41.000,00				2.000,00			
2008 USD	330.100.000,00				n.d				-			

Cuadro 48(continuación)

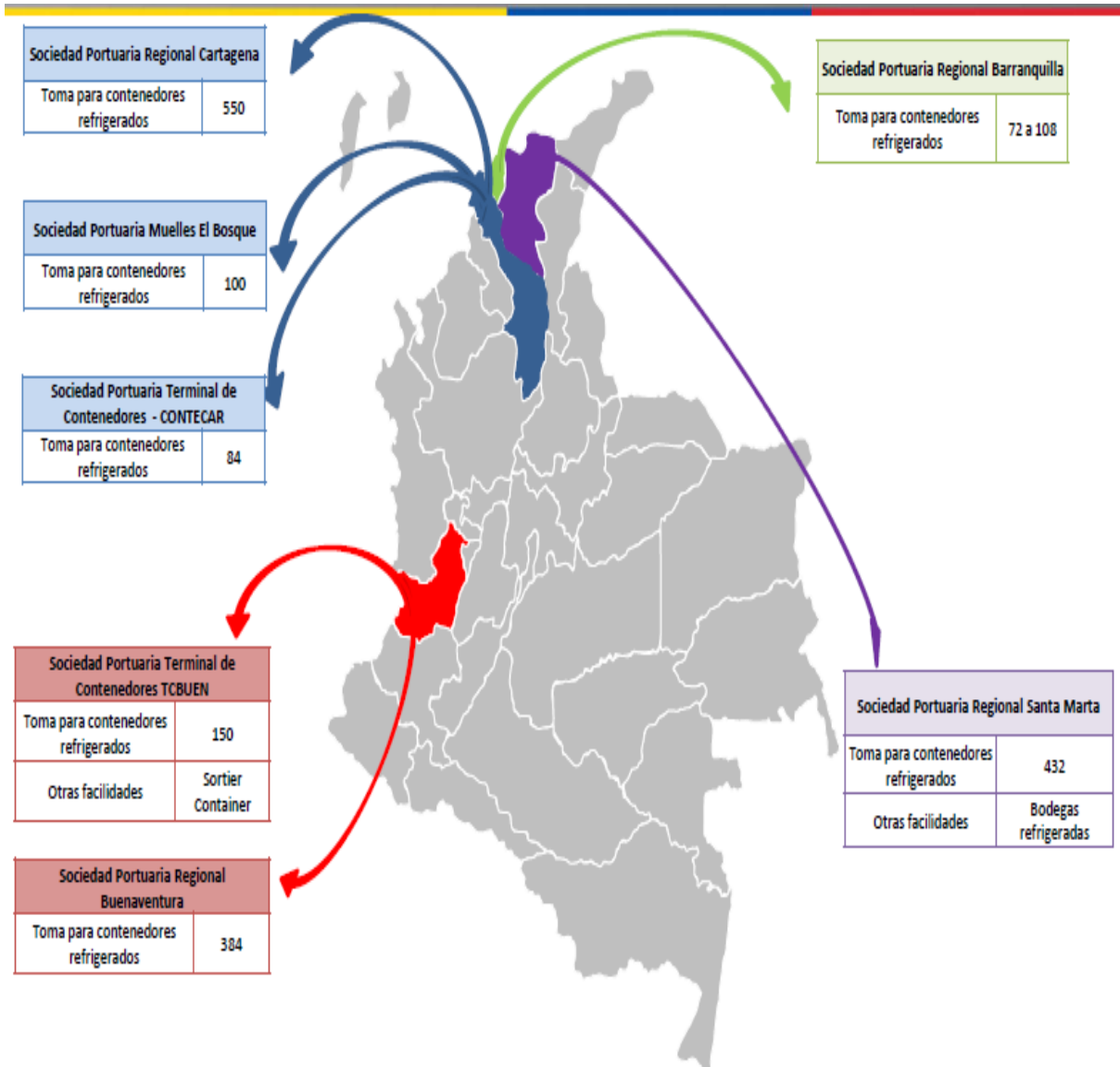
POLÍTICA COMERCIAL		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20
BARRERAS ARANCELARIAS		20,00% - 0,00%		1	12,00% - 0,00%			1	8,00% - 5,00%			1
REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CONDICIONES DE ACCESO												
BARRERAS NO ARANCELARIAS		Registro sanitario en el		1	n.a			1				1
OTROS IMPUESTOS		IVA (15%), TSA Tasa de Servicio Aduanero (1%)		1	IGV (19%), Seguro (2%)			1	7% Impuesto a los Bs y Ss			1
ACUERDOS COMERCIALES		SPG		1	CAN			1	GPT (Sistema de Tarifa Preferencial General)			1
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20
Principales proveedores en américa latina		Brazil, Argentina, Chile, Colombia y Costa Rica		1	Estados Unidos (75,66%), Alemania (9,26%), Argentina (3,07%)			1	Estados Unidos (76,63%), China (4,38%), Tailandia (3,58%)			1
Participación colombiana en las importaciones (del total de importaciones)		0,20%		1	1,68%			1	0,003%			1
Exportaciones colombianas		746.628.897,00			41.000,00				2.000,00			
LOGÍSTICA		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20
TRANSPORTE AÉREO		Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen principalmente hacia Londres, Belfast y Birmingham			Cali - Lima				Cali - Montreal			
> 100 KI. < 200 KI.				1	2,06			1	1,90			1
TRANSPORTE MARÍTIMO		Buenaventura - La Guaira		1	Buenaventura - Callao			1	Buenaventura - Montreal			1
20 ft					1.200,00				2.100,00			
40 ft					1.500,00				2.300,00			
40 ft Reefer					n.a				n.d			
EMPAQUE Y EMBALAJE				1	Cajas Corrugadas			1	Cajas Corrugadas			1
AEROPUERTOS		34 aeropuertos más importantes son Belfast, Birmingham, Heathrow y Manchester		1	54 Aeropuertos Int., (Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Puerto Maldonado y Chiclayo están diseñados para el manejo de carga)			1	13 aeropuertos internacionales. Principales destinos desde Colombia Pearson Int. (Ontario), Vancouver (British Columbia) y Montreal (quebec)			1

Cuadro 48(continuación)

<b>PUERTOS</b>	Dover, Feliastowe, Immingham, Liverpool, Londres, Southampton, Teesport, Hound Point (Escocia) y Hilford Haven (Wales)			1	19 Marítimos (Callao, Chimbote, Paíta, Ilo son los principales receptores de carga desde Colombia)			1	Más de 200 puertos y subpuertos. Principales puertos utilizados desde Colombia Halifax (Nueva Escocia) Montreal (Quebec), Toronto (Ontario), Vancouver (Columbia Británica)			1
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	Importador/ distribuidor				Importador/ distribuidor				Importador/ distribuidor			
<b>CONOCIMIENTO DEL MERCADO</b>		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05
<b>EXPORTACIONES DIRECTAS</b>	no			1	no			1	no			1
<b>EXPORTACIONES INDIRECTAS</b>	no			1	no			1	no			1
<b>VISITAS AL PAÍS</b>	no			1	no			1	no			1
<b>FERIAS EN EL PAÍS</b>	no			1	no			1	no			1
<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	No hay informacion				No hay informacion				No hay informacion			
<b>SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>	No hay informacion				No hay informacion				No hay informacion			
<b>TOTAL</b>		100%		1,00		100%		1,00		100%		1,00

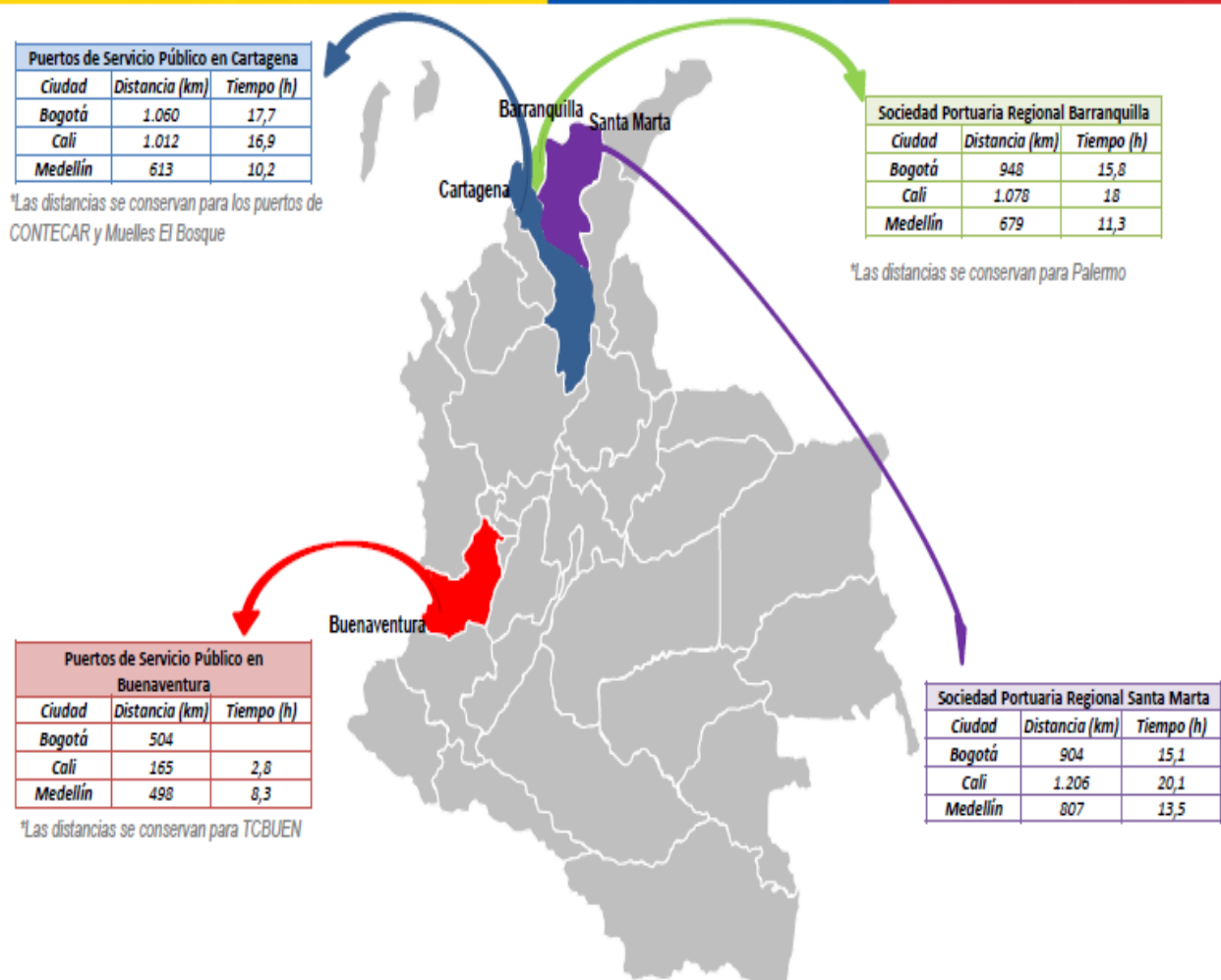
Fuente: Proexport

**Figura 5. Infraestructura para refrigerados**



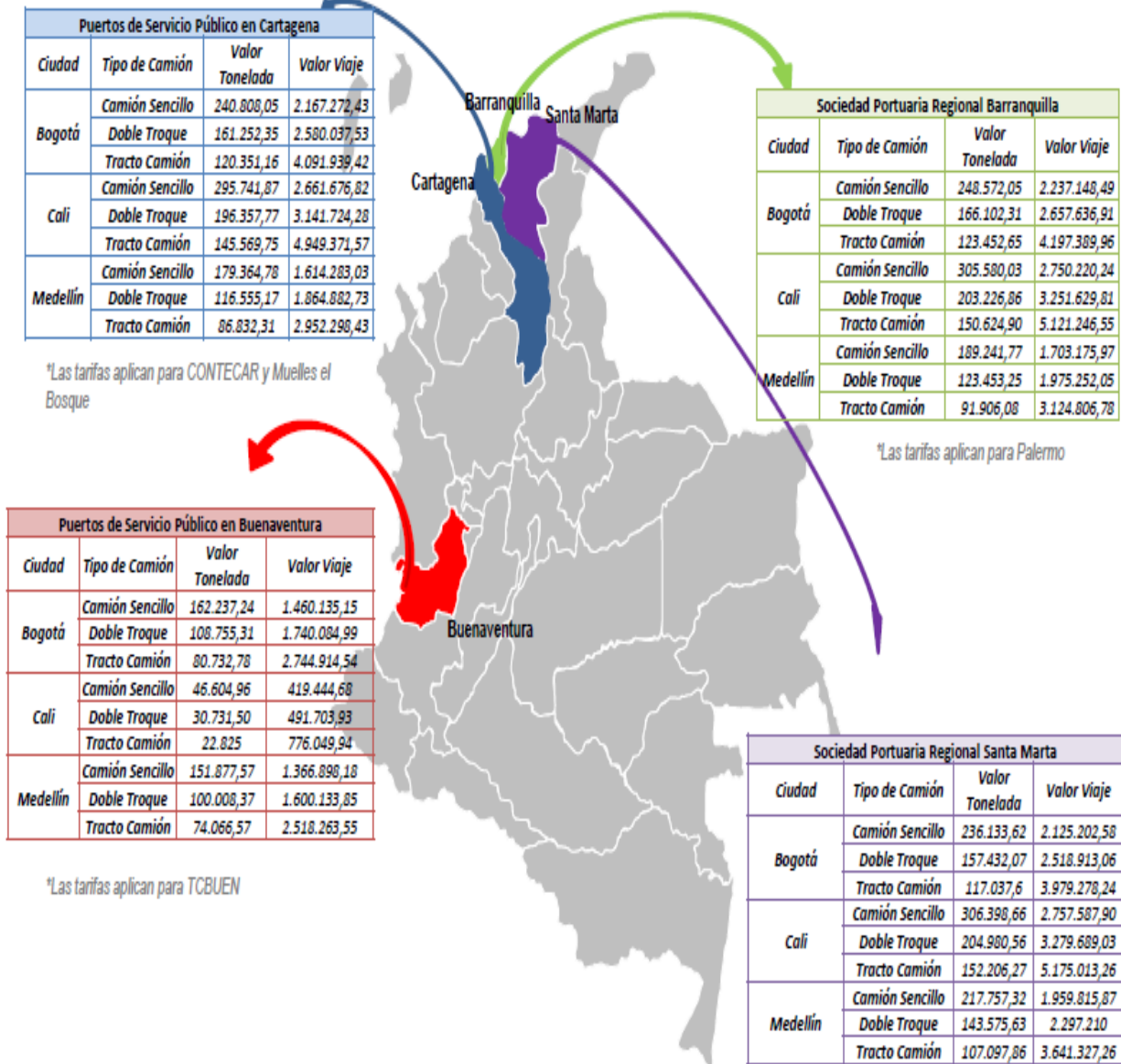
**Fuente:** superintendencia de puertos. Noviembre de 2011.

**Figura 6. Distancia y tiempo de las principales ciudades a los puertos**



**Fuente: INVIAS**

Figura 7. Costo de flete transporte terrestre



Fuente: Sistema de información de Costo Eficiente



**Figura 8. Ruta marítima de santa marta Reino Unido**



**Fuente:** sociedad portuaria de Santa marta

**Figura 9. Ruta marítima Buenaventura Reino Unido**



**Fuente:** sociedad portuaria de Buenaventura. Naviera PanamanAndean Express.

## **9. CONCLUSIONES**

Partiendo de la idea, del conocimiento del emprendedor y de la investigación se puede inferir que la creación de la comercializadora de pulpa de frutas tropicales y exóticas Colombian Tropical Fruits es viable de acuerdo a lo desarrollado a lo largo del proyecto.

En cuanto a las características cualitativas y cuantitativas del objeto social del negocio y estando en una zona de ubicación la cual tiene a su favor no solo las condiciones e infraestructura vial y portuaria para mercado meta al cual se dirige y la zona de expansión a la cual se pretende llegar cuenta con procesos innovadores para la extracción y comercialización de pulpa de fruta.

Presenta un impacto significativo en la economía de la región con sus contribuciones y la generación de empleo que aumentara la capacidad adquisitiva de las familias que empleara la empresa.

Teniendo en cuenta las preferencia de los clientes potenciales se determinó que el ICOTERM que se va a utilizar es el FCA y que el tipo de transporte más idóneo para la comercialización de pulpa de maracuyá congelada y empacada al vacío es el Marítimo debido a la aumento del tiempo de vida útil del producto.

Teniendo en cuenta los indicadores financieros, el proyecto presenta una TIR de 44% y un valor presente neto de \$ 908.357.124 siendo un proyecto atractivo para inversionistas.

## 10.RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta que para poder enfrentar el cambio y aprovechar las oportunidades es necesario realizar una modificación a nivel de estructura de las organizaciones en la cual haya una integración de toda la cadena productiva del sector, para lo cual se plantean las siguientes estrategias:

- Incorporar dentro de la cadena el primer eslabón de producción; que corresponde a los productores de frutas, garantizando el adecuado y oportuno suministro de materia prima.
- Consolidar un núcleo productivo de pulpa de fruta, promoviendo la asociatividad empresarial. Facilitando la especialización en la producción y la generación de economías a escala.
- Articular la institucionalidad pública y privada obteniendo apoyo y facilidades en la promoción y el desarrollo del sector en el exterior.

Para el desarrollo de estas estrategias organizacionales es necesario que los empresarios tengan en cuenta la siguiente información a la hora de estructurar su plan de trabajo:

- Contar con un sistema de información sobre precios internacionales, invertir en investigación y desarrollo tecnológico y técnico, estudios de mercado, análisis de demanda, conocimiento de los clientes y proveedores.

La competitividad de las regiones basada en las condiciones logísticas para el desarrollo del comercio internacional es un hecho que no se puede ignorar, por lo tanto corresponde al sector privado orientar sus esfuerzos para lograr transportar las frutas y hortalizas por medios aéreos que permitirían que el cliente obtenga el producto en un menor tiempo.

## BIBLIOGRAFIA

Banco de Comercio Exterior de Colombia. [en línea]Consultado Enero de 2012]Disponible en internet:<http://www.bancoldex.com/>

BARBER, José Pla Y DARDER, Fidel León. Dirección de Empresas Internacionales. REARSON PRENTICE HALL. Impreso en España, 357 páginas. 2004.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. [en línea]Consultado Enero de 2012] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co/>

HIDALGO, Carlos F. Introducción a los Negocios Internacionales. EDITORIAL LIMUSA S.A. Impreso en México, 393 páginas, 1993.

HILL, Charles W. L. Negocios Internacionales. México. Mc Graw Hill. 2001. Actualización 2007. 789 p.

HOLDSWORTH, S.D. 1988 Conservación de frutas y hortalizas. Zaragoza Instituto Colombiano Agropecuario. [en línea]Consultado Enero de 2012]Disponible en internet:<http://www.ica.gov.co/Tramites/>

JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. EDITORIAL Mc GRAW HILL. Impreso en España, 204 páginas. 1992

JOHNSON, Ferry y SCHOLES Kevan. Dirección Estratégica. EDITORIAL PRENTICE HALL. Impreso en España. 740 páginas. 2003.

KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global. EDITORIAL Mc GRAW HILL. Impreso en México, 745 páginas, 1994.

LAUDON , 2004. "Sistemas de Información Gerencial". Prentice Hall

Ministerio de Agricultura. [en línea]Consultado Enero de 2012] Disponible en internet: <http://www.minagricultura.gov.co>

Promoción de turismo de Inversión y Exportaciones [en línea]Consultado Enero de 2012]Disponible en internet: [http:// www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)

PROEXPORT COLOMBIA. Estudio de Mercado en el Reino Unido – Frutas Exóticas.

PROEXPORT COLOMBIA. Guía para exportar al Reino Unido

ROMERO, Rafael C. 1991 "Frutas silvestres de Colombia". Bogotá. Instituto Colombiano de Cultura Hispánica.

Servicio Nacional de Aprendizaje. [en línea] Consultado Enero de 2012] Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co>

TAGGART y Mc DERMOTT. La Esencia de los Negocios Internacionales. EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. Impreso en México, 230 páginas. 1996.

VARGAS m. 1983 "Diferentes métodos de conservación de pulpas de frutas tropicales"